

Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Ciencias Económicas
y Administrativas

ISSN: 2619-4929

Memorias

Encuentro Internacional Javeriano de Emprendimiento e Innovación para las Organizaciones:

V. Capital Social, Cultura Emprendedora y Sostenibilidad



Publicación anual
Número 1 enero - diciembre de 2017

ISSN: 2619-4929

Memorias

Encuentro Internacional Javeriano de Emprendimiento e Innovación para las Organizaciones:

V. Capital Social, Cultura Emprendedora y Sostenibilidad



Publicación anual
Número 1 enero - diciembre de 2017

Memorias
V Encuentro Internacional Javeriano de Emprendimiento e Innovación
para las Organizaciones: Capital Social, Cultura Emprendedora y Sostenibilidad

ISSN: 2619-4929

Departamento de Administración de Empresas
Programa Académico de Emprendimiento
Gilmer Yovani Castro Nieto
Mario Andres Manzi Puertas
Laura Marian Guerrero Guerrero
Javier Alejandro Rodríguez Camacho
Leslie Angélica Aguirre García

Editor
Javier Alejandro Rodríguez Camacho

Cra.7 No.40B-36 Piso 4, Edificio Nº 20 Jorge Hoyos Vásquez, S.J.
https://emprendimientoadmin.wixsite.com/encuentrojaveriano5
Contacto: editorialdej@javeriana.edu.co

Grupo de Desarrollo Empresarial Javeriano



Impresión
Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas - Javegraf

Bogotá D.C, octubre de 2018



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Departamento de Administración de Empresas

Contenido

Editorial

Desde el año 2012 el Departamento de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana tiene el honor de acoger el Encuentro Internacional Javeriano de Emprendimiento e Innovación para las Organizaciones. En su quinta versión, llevada a cabo los días 31 de octubre, 1 y 2 de noviembre de 2017, el encuentro tuvo como línea temática el capital social, la cultura emprendedora y la sostenibilidad. En ese marco se desarrollaron tres conferencias magistrales, siete talleres y cinco conversatorios especiales, estableciendo un espacio de interacción entre académicos, profesionales, expertos internacionales, empresarios, egresados javerianos, estudiantes de pre y posgrado y público general tanto de Bogotá como de Colombia y el mundo.

El V Encuentro Internacional Javeriano de Emprendimiento e Innovación para las Organizaciones contó con los profesores David Wong Ph.D., Eduardo Lavado Valdés Ph.D. y Xavier Barandiarán Irastorza Ph.D., en el rol de conferencistas principales. Aportando perspectivas diversas sobre la relación entre la educación universitaria y el emprendimiento, la competitividad y el desarrollo regional, los invitados estimularon un intercambio de ideas de gran interés académico y profesional. De igual manera, los talleres dirigidos por profesores del departamento y expertos invitados permitieron a los participantes profundizar en temas relativos al capital humano, la RSE, el liderazgo, la empresa familiar, el intraemprendimiento, entre otros.

La presente memoria ofrece un recuento de las tres jornadas de reflexión, debate y análisis que enmarca el V Encuentro Internacional Javeriano de Emprendimiento e Innovación para las Organizaciones. Nos complace poder incluir *in extenso* las ponencias de nuestros tres conferencistas principales, así como reseñas de los talleres elaboradas por estudiantes miembros del Comité Editorial del Grupo Estudiantil de Desarrollo Empresarial Javeriano.

En su ponencia titulada "¿Qué debemos atender desde la universidad para fomentar la cultura emprendedora que impacte en el desarrollo del emprendimiento y el intraemprendimiento?" el profesor Wong resaltó la importancia de la empresa familiar como compo-

nente esencial de la actividad emprendedora, ya que esta suele ser la forma organizacional más común y persistente en los ecosistemas emprendedores globales. Por tanto, la dinamización y fomento de una cultura emprendedora no puede ignorar esa realidad. Es más, la activación de redes de capital humano y social se convierte en una tarea tan crucial en las etapas de desarrollo de un emprendimiento, que la curricula universitaria debe replantearse tomando en cuenta esa realidad.

El doctor Lavado Valdés dedicó su ponencia "¿Son las empresas sostenibles el fundamento para generar un modelo competitivo y de desarrollo regional?" al análisis de las historias de éxito del modelo de competitividad chileno, extrayendo lecciones y conclusiones útiles para la promoción del desarrollo regional colombiano. La confluencia de políticas públicas en apoyo a las empresas pequeñas o en desarrollo, potenciada por la iniciativa privada, permitieron a Chile alcanzar importantes cotas de desarrollo. Sin embargo, la apertura y liberalización de los mercados puede tener consecuencias sociales que cabe tener en cuenta de cara al establecimiento de empresas sostenibles en el mediano y largo plazo.

Por último, el doctor Barandiarán Irastorza resaltó la importancia del capital social en la gestación y formación de un emprendimiento. Acompañado por los dos conferencistas principales, Barandiarán Irastorza prestó especial atención a las especificidades del caso colombiano, encontrando retos y oportunidades en el posconflicto.

En cuanto a los talleres, incluimos aquí un sumario de tres de ellos. El que dirigió el doctor Carlos Valencia Garcés, director del Centro Javeriano de Competitividad, dedicado al capital social como motor del liderazgo y de la innovación. El de los profesores David Wong y Gilmer Castro Nieto, el ultimo profesor del departamento de administración, que hizo énfasis en la gestión de la innovación. Y el que el doctor Lavado Valdés y la doctora María Andreina Moros Ochoa enfocaron a examinar la calidad del servicio y la responsabilidad social corporativa.

Esta memoria pretende inaugurar una serie de documentos de carácter académico, profesional y divulgativo que sistematicen una parte de las actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, dando especial énfasis a los relativos al emprendimiento. Con ese compromiso cerramos la primera editorial de la que esperamos sean numerosas publicaciones. Confiamos con su interés y apoyo futuro.

Bogotá, octubre de 2018







¿Qué debemos atender desde la universidad para fomentar la cultura emprendedora que impacte en el desarrollo del emprendimiento y el intraemprendimiento?



David Wong Cam, Ph.D.
*Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico**

Permítanme agradecer vivamente a la Pontificia Universidad Javeriana en la persona de su señor Rector Jorge Humberto Peláez Piedrahita, S.J. Luego al profesor Yovani Castro y al señor Camilo Oviedo por invitarme a este país. Una demostración de mi cariño a esta parte del continente americano es el hecho que mi luna de miel la pasamos, mi esposa y yo, en Cartagena.

¿Qué debemos atender para desarrollar emprendimiento e intra-emprendimiento? Entiendo el primer concepto como fomento de negocios nuevos e innovadores, y el segundo como un caso específico, emprendimiento con el respaldo de una organización existente. A lo largo de mi exposición no espero mostrar certezas sino más bien provocar. Una clara limitación de mi exposición es que se basa en mi experiencia, de más de 20 años, por un lado, de la enseñanza de finanzas y gestión ambas orientadas a las empresas familiares, y por otro, de la revisión de cientos de proyectos de jóvenes peruanos. Esta experiencia ¿es generalizable a Colombia? Tengo algunas dudas de ello.

El emprendimiento debe centrarse en las fases iniciales del ciclo de la empresa. En la Figura 1 pueden observarse dos fases, ambas refieren a fases primeras de emprendimiento, la empresa aún no se encuentra consolidada.

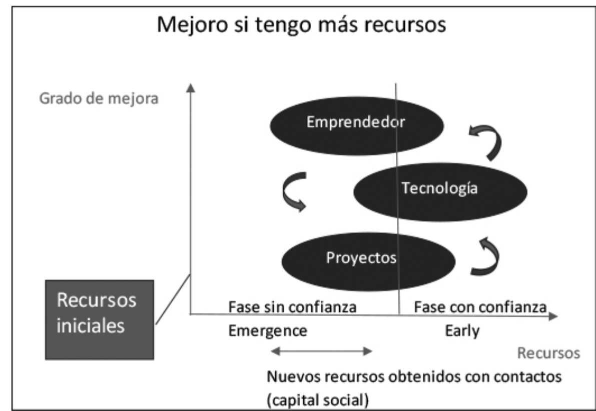
---

* Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, España. Licenciado en Administración por la Universidad del Pacífico. Profesor del Departamento de Finanzas de la Universidad del Pacífico. Es investigador del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) Es consultor de empresas, especialmente en el área de pequeñas empresas familiares. Director de Efide (servicios de factoring).

Estas son importantes ya que tienen gran incidencia económica. En los Estados Unidos, el 30% de las nuevas firmas proveen entre el 60 y 80% de los nuevos empleos, ventas y exportaciones. Las empresas familiares en general, en el país, contribuyen hasta con el 64% del PIB, lo que corresponde a un 62% del empleo y 89% del total de empresas. En el período 1981-1985, las empresas con menos de 20 empleados explicaban el 88.1% del crecimiento de nuevos empleos.

El emprendedor aprovecha oportunidades de negocio, el valor que pueda generar de ellos depende del capital humano que suele ofrecer la familia que suele ser escaso. Necesita nuevos recursos que los obtiene del capital social, competencias obtenidas por redes a las que se accede por relaciones. Una diferencia importante entre estas dos fases es la confianza que los *stakeholders* tienen del emprendimiento; en la primera fase denominada *emergence*, los contactos tanto de la familia como de terceros son precarios y la empresa no ha alcanzado una madurez que le permita un proceso de crecimiento coherente. La fase *early* la confianza está desarrollada y por los tanto los contactos generan beneficios superiores a sus costos, y la empresa se encuentra en una evolución en donde cada paso se encuentra ligado beneficiosamente a la anterior. Los emprendimientos se desarrollarán si gestionamos sus tres componentes principales que influyen cualquiera de las dos fases: el emprendedor, los proyectos y la tecnología. Para desarrollar éstos, la universidad puede ser un actor importante en la enseñanza, la investigación y en la gestión de programas empresariales (como la incubadora).

Figura 1



Nota. Elaboración propia

Para cada uno de los elementos planteo preguntas. Así pretendo responder a la inquietud general de la charla. Comencemos con el:

1. Emprendedor

1.1. ¿Cuáles son sus objetivos?

Suponemos que los emprendimientos buscan maximizar el valor de los accionistas. Esto es parcialmente cierto. Los mercados emergentes existen dos características que son importantes: el mercado de capitales es poco desarrollado y existe una falta de institucionalidad, entre otros factores: independencia del poder judicial, protección de la propiedad intelectual y de los intereses minoritarios. Esta carencia obliga a que los emprendimientos busquen además proteger la riqueza y ello obliga a los gestores a comportarse con un alto rechazo a la incertidumbre.

1.2. ¿Cuál es la cultura empresarial que permite crecimiento?

Depende de:

a. Los recursos de inicio.

b. Los valores en cada sociedad.

   Un alumno del curso de Gestión de empresas familiares a mi cargo me dice:

   "Podemos notar que Francisco (su padre) tiene características de estilo migrante. Desde un inicio empezó una empresa con los escasos ahorros que tenía, sacrificando las comodidades o lujos que podía adquirir para él y su familia. Cuando la empresa inició sus operaciones, él tuvo que realizar las fumigaciones junto con un par de trabajadores con la escasa maquinaria y productos con los que contaba, por lo que presentó desinhibición ante el trabajo manual. Esta entrega y falta de temor al trabajo físico fue vital para el buen funcionamiento de la empresa, ya que los clientes se asombraban de que el mismo dueño de la empresa estaba realizando las labores manuales y les garantizaba un buen resultado de las mismas. Cuando Francisco contrataba al personal operativo, no tenía preferencia por las formaciones técnicas que tenía, sino la responsabilidad y la dedicación que tenían para con el trabajo… se puede percibir lo importante que puede ser el estilo de vida migrante para el éxito de la empresa".

1.3. ¿Cómo se consiguen nuevos recursos?

Los entornos cambian y por ello es necesario nuevos recursos. Estos se entienden como "todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, información y conocimientos controlados por una firma, y que le permite concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia".

La fuente de estos nuevos recursos viene de los contactos, lo que en la literatura empresarial se denomina capital social. Esta fuente de recursos depende de tres factores y contiene tres dimensiones.

2. Proyectos

2.1. La enseñanza universitaria, ¿resuelve problemas concretos?

La respuesta es no. Si lo hiciera impartiría conocimiento tácito y ello es un imposible lógico.

> "Tacit knowlegde is non-codified and non-patentable knowledge. It is accumulated in an organization through business activities that include the production and marketing of goods or services. Compare with codifies or formal knowledge, tacit knowledge is ineffable or inexpressible (Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin, & Reay, 2013)".

Entonces, *¿qué tipo de conocimiento imparte?* El formal ya que puede expresarse con palabras, es generalizable y ofrece una perspectiva amplia a los alumnos. He leído la Divina Comedia por cinco años, lectura que me ha abierto muchos horizontes en la manera que enseño finanzas. Pero creo que las disciplinas deben modificar su orientación. Un enfoque que sustituya la empresa vista unilateralmente por una que la combine sistémicamente con la familia, aspecto que enriquece el entendimiento empresarial.

2.2. ¿Qué debe enseñarse en finanzas?

La enseñanza de las ciencias empresariales debe estar orientadas a la principal forma de organización en los mercados emergentes: las empresas familiares y dentro de ellas los emprendimientos. Estas experiencias deben referirse a casos reales. Las finanzas son hijas de la Economía. Un artículo del *The Economist*, de septiembre del 2017, titulado "*The teaching of economics gets an overdue overhaul*" observa que esta disciplina pone énfasis en la consistencia lógica unidimensional costo-beneficio que a la realidad. En un análisis de 170 módulos de enseñanza de Economía, en siete universidades importantes, se concluye que las calificaciones daban prioridad a la habilidad de "operar un modelo" más que una "interpretación personal del alumno a partir de evidencias empíricas". Los modelos son útiles que deben estar acompañados con casuística.

En los cursos de finanzas que imparto en la Universidad del Pacífico he realizado tres modificaciones que no pretenden ser un cambio total de la disciplina.

Primero. Un incluyo un nuevo modelo para valorar las acciones de pequeñas empresas familiares. Las características de estas empresas se pueden sinteti-

zar en: gestionan una cartera concentrada, por lo que el riesgo total (sistemático y no sistemático) es relevante; no cotizan en la bolsa por lo que es imposible hallar una beta consistente y muy difícil encontrar una acción comparable para aplicar múltiplos. Por ello he relativizado el uso del modelo *capital asset pricing model (CAPM)* y utilizo el valor actual penalizado (VAP) cuyo creador fue mi director de tesis doctoral, Fernando Gómez-Bezares.

Segundo Introduzco el tema de poder en el mercado. Las pequeñas empresas familiares suelen operar en estructuras de competencia perfecta y como vendedores en un oligopsonio. En estas empresas es muy importante el *factoring* ya que la iliquidez es un problema grave.

Tercero Hago hincapié en las limitaciones que tienen las razones financieras para expresar el desempeño de las pequeñas empresas familiares. En estas empresas, ni la economía de escala, ni la palanca financiera, ni las posibilidades de conseguir pasivos espontáneos (sin costo financieros) constituyen puntos fuertes.

2.3. ¿Qué debe enseñarse en gestión?

De nuevo la orientación debe enfocarse en las empresas familiares. También realizo tres modificaciones:

Primero. Introduzco el tema de conflictos. Doy importancia a las causas que producen desavenencias y ofrezco recomendaciones y entre ellas el diseño del protocolo familiar.

Segundo. Describo el perfil del empresario en mercado emergentes que complementa objetivos económicos con los no económicos.

Tercero. Doy énfasis a la teoría de recursos y capacidades de Barney. Complemento esta teoría con un concepto prestado de las ciencias políticas: el *path dependence*.

2.4. ¿Qué debe enseñarse en marketing?

Si la mayoría de las empresas operan en una estructura de competencia perfecta y de vendedores de un oligopsonio, entonces son tomadores de precios *(price takers)*. Por lo tanto, las cuatro P's del marketing mix (precio, producto, posición y promoción) no tienen mucho sentido.

El marketing debe desarrollar una lógica más acorde a la estructura de mercado de la mayoría de las empresas en donde opera. Existe evidencia que los gestores de empresas familiares tienen ventajas sobre las no familiares en varios asuntos de marketing. En cuanto al producto, mejor percepción sobre el gusto del cliente y una respuesta rápida a sus requerimientos. Y en cuanto a la posición, la comercialización de lotes mínimos (transacción que le es difícil a la China).

3. Tecnología

3.1. ¿Qué son las fintech?

Realizaré mínimos comentarios sobre una disciplina relativamente nueva. Las tecnologías de información cambian drásticamente la forma de realizar negocios. Me limitaré a realizar acotaciones sobre la forma en que está influenciando la tecnología en las finanzas. Se habla de cómo impulsar el eco-sistema *fin-tech* en nuestros países. Es un dominio de actividad en el cual las empresas utilizan las tecnologías de la información y la comunicación para crear y/u ofrecer servicios financieros de forma más eficaz y menos costosa. Por extensión, el término *Fintech* se utiliza también para designar las empresas que ofrecen productos y servicios englobados en este dominio. Las *Fintech* son generalmente *startups* expertas en nuevas tecnologías que quieren captar parte del mercado dominado por grandes empresas, que a menudo son poco innovadoras o lentas en la adopción de nuevas tecnologías.

Pero el problema es más complejo y puede esbozarse algunas hipótesis de la razón de ser de estas startups. Un caso particular es un problema que de alguna manera ha sido esbozado en esta charla: en una transacción comercial suele operarse en un oligopsonio, un proveedor, que suele no tener poder en el mercado, le vende a un comprador, que suele tener poder el mercado. Este último utiliza su autoridad para conservar efectivo y paga sus compras al crédito. Las *fintech* buscan, mediante el mecanismo de mercado, acortar los plazos de cobro de las pequeñas empresas familiares.

Conclusión

Para fomentar la cultura emprendedora, la universidad debe reorientar fundamentalmente su programa curricular hacia la principal forma de organización en el mundo: las empresas familiares.

Capital Social y Desarrollo



Xabier Barandiarán Irastorza , Ph.D.
*Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Deusto**

Introducción

El objetivo de esta conferencia es realizar una breve reflexión sobre el valor del Capital Social en el desarrollo de las instituciones y organizaciones en una sociedad compleja, que vive profundas transformaciones económicas, sociales y políticas que inciden de manera directa en las instituciones y organizaciones que articulan nuestra vida social.

Las transformaciones sociales, económicas y políticas que se están produciendo en las sociedades avanzadas están modificando sustancialmente los procesos de legitimación y desarrollo de las instituciones y de las organizaciones. Esta realidad obliga a los responsables institucionales y organizacionales a diseñar e implementar nuevas formas de gestión y de relación interna y externa al objeto de dar respuesta a los objetivos planteados.

Cualquier organización social, empresarial o política mantiene o incrementa su legitimidad externa e interna si se producen dos condiciones: en primer lugar, tiene que haber un nivel de identificación relevante con los valores que representa la organización. En segundo lugar, la organización ha de ser eficaz en el cumplimiento de los objetivos para los cuales ha sido creado.

---

* Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Deusto. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología. Doctor en Sociología de la Universidad de Deusto. Es profesor contratado doctor en la Universidad de Deusto, donde imparte docencia en los campus de Donostia. Su actividad docente se concentra en los grados de Comunicación y Trabajo Social. Sus publicaciones tratan principalmente de comunicación estratégica y capital social. Otras áreas de interés investigador son valores y cultura política.

El Capital Social constituye un enfoque interesante, que permite trabajar la comunicación institucional y organizacional de una forma más coherente y eficaz.

Una sociedad en constante transformación

Las sociedades occidentales avanzadas están introduciendo cambios sociales a una enorme velocidad. Nuestras economías se están adentrando en una cada vez más profunda globalización. Las tecnologías de la comunicación y de la información han traído consigo una mayor desnacionalización y desmaterialización del sistema económico.

La capacidad científica y de desarrollo sitúa al ser humano en un escenario en el que la rapidez de la generación del conocimiento origina espacios de relación social que cambian con extrema rapidez; las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación ofrecen nuevas formas de construir socialmente la realidad que modifican nuestras formas de ser y de actuar. El desarrollo científico y tecnológico, en especial el de las tecnologías de la información y comunicación, se sitúan en el núcleo de los procesos económicos, sociales y políticos.

La rapidez y la complejidad del cambio económico, social y político sitúa la vida individual y comunitaria en un proceso de adaptación continua.

El proceso de globalización económica ha situado a los actores económicos nacionales en la necesidad de competir en un escenario más amplio y en la necesidad de innovar en toda cadena de valor para sobrevivir en un escenario más difícil y complejo. Los actores económicos, en el caso de querer seguir manteniendo su nivel de competitividad, no tienen más remedio que diseñar estructuras más flexibles y aceptar el cambio cultural.

La globalización no sólo afecta a la realidad económica. También incide directa y profundamente en la cultura de nuestra sociedad. Nuestro entorno se presenta cada vez más secularizado y plural en lo que respecta a pertenecer, sentir y actuar conforme a parámetros individuales y colectivos. Tenemos ante nosotros dos procesos contrapuestos: por una parte, la pluralidad, y por otra la homogeneidad que imponen los actores que más poder ostentan en el sistema económico.

En buena parte, la globalización económica ha sido la causante de haber sumido en crisis el concepto del Estado nación. El cambio en las estructuras de la sociedad ha convertido la reforma de la estructura política en una urgente necesidad y en un problema. Algunas de las competencias que ostenta el Estado del bienestar podrían ser transferidas a otro tipo de estructuras, mientras que otras empiezan a quedarse en manos de actores privados.

La lógica de una sociedad de mercado y de consumo, individualista con una creciente complejidad estructural de la configuración demográfica y cultural va modificando progresivamente nuestra realidad. Tres grandes transformaciones ayudan a explicar este cambio de paradigma:

1. La importancia del mercado, no sólo como condicionante de las relaciones económicas sino como fuente de valor individual y social es un elemento que está modificando sustancialmente lo político. El mercado y el consumo se están convirtiendo en una fuente de organización de la vida social y cultural. La "privatización" de lo colectivo y la relación de consumo entre la ciudadanía y los "objetos políticos" tienen que ver con el propio desarrollo del sistema en el que participamos.

2. Vivimos en una sociedad individualista, de consumo en el que la red comunitaria se presenta cada vez más débil. Emerge un proceso de secularización, de pluralización y de individualización. Los sociólogos de la postmodernidad constatan como hecho sociológico la debilidad de la razón y apuntan hacía la crisis de la racionalidad. Lo subjetivo prima sobre lo colectivo en el ámbito de las relaciones sociales. La comunidad va perdiendo peso frente al individuo. La sociedad del consumo, audiovisual y post-materialista impone el ritmo del presente y el placer inmediato, sin memoria, con la primacía del orden estético. La rentabilidad prima sobre la productividad, el corto plazo sobre la previsión a largo, la optimización de la economía de servicio va adquiriendo mayor peso. Se renuncia a la utopía y emerge la consideración pragmática.

   Nos encontramos ante la pérdida de los valores absolutos; asistimos a un proceso de desmitificación y desacralización. Lo absoluto deja paso a lo relativo. Esto plantea en las sociedades industriales un problema de cohesión social. Existe una pérdida de la sensación de seguridad.

   En definitiva, asistimos a la emergencia del "yo" frente al "nosotros" y a una cierta crisis de la racionalidad que caracterizó la modernidad.

   El tercer elemento sustancial que está condicionando nuestros sistemas de convivencia es la creciente complejidad estructural, cultural, demográfica que está generando nuevas condiciones de relación social. Las sociedades occidentales viven una creciente complejidad porque los espacios y el tiempo de relación están modificando sustancialmente las estructuras sociales y culturales. No hay más que observar como se ha modificado el radio de movilidad de las personas durante los últimos 30 años.

   Junto a todos estos factores hay otro elemento que incide en nuestra realidad política, social y cultural. La incorporación a nuestras vidas del mecanismo tecnológico-audiovisual para la producción social de la realidad. La cultura audiovisual está condicionando de forma muy importante la forma de construcción social de la realidad política. Los medios de comunicación se han convertido en instrumentos de socialización política determinantes.

Las instituciones y organizaciones también viven una profunda transformación

Se está produciendo una transformación en la cultura y en la estructura de nuestro sistema de convivencia que nos afecta individual y colectivamente y afecta a las instituciones y organizaciones que configuran nuestra sociedad, a su valor social, a su representación, a su modelo de gestión, a su nivel de eficacia y eficiencia y a los procesos de relación del sistema.

Las instituciones y organizaciones en las sociedades complejas están obligadas a una adaptación permanente, a generar valor añadido en torno a productos económicos y sociales para dar respuesta a demandas cambiantes. En este tipo de sociedades el factor humano (generación de conocimiento y sistemas de relación eficiente) adquiere una relevancia especial. El buen desarrollo una institución o el nivel de competitividad de las organizaciones depende cada vez más de cómo se organizan las redes formales e informales internas y externas.

Las instituciones buscan adaptarse a un contexto complejo y plural y las organizaciones y empresas tienden a amoldarse al nuevo contexto global. Tratan de romper con la excesiva burocracia y poca flexibilidad que ha existido en las formas de organización de la producción y de relación con el mercado. Las organizaciones están necesitadas de flexibilidad, capacidad de adaptación a un mercado global y competitivo. El valor añadido fundamental cada vez más reside en las personas y en la capacidad de generación de conocimiento de las organizaciones. El capital relacional y social se convierte en un elemento competitivo crucial. Muchas organizaciones son conscientes de ello e introducen cada día más elementos de innovación y formación para afrontar los retos del futuro. Es necesario cambiar las normas y el sistema, pero la máxima responsabilidad está en manos de los actores que son que los tienen que llevar a cabo los cambios: personas dispuestas a afrontar un cambio continuo, con capacidad para adaptarse.

En el ámbito de las organizaciones empresariales la modernidad establece el procedimiento racional para la articulación estructural y cultural como forma típica-ideal; especialmente a través de los modelos burocráticos y sistemáticos. Sin embargo, a partir de la segunda mitad del siglo XX, en las sociedades occidentales hablamos crecientemente de la sociedad de la información y del conocimiento. En este tipo de sociedades el conocimiento es el factor clave del desarrollo organizacional y de la productividad. En un mercado especialmente rico, saturado y extraordinariamente competitivo el valor añadido fundamental reside en las personas. Las organizaciones para ser competitivas están abocadas a adoptar formas dónde la persona sea el centro de creación y acción; las estructuras funcionales clásicas relevan a la persona a un segundo plano, a una pieza más en la función productiva. El hecho de que el valor añadido gire en torno al factor humano ha revolucionado la biblioteca empresarial y han proliferado numerosos estudios sobre las nuevas formas organizacionales y de

gestión basados en la centralidad de las personas en la organización. La mayoría de los autores insisten en la necesidad de una mayor democratización de la vida organizacional y de una cultura de participación e identificación de las personas en el proyecto.

La competitividad y la creación de valor por parte de las empresas dependen cada vez más de factores de producción intangibles y, entre ellas especialmente, el capital organizacional, el capital estructural y el relacional. Las organizaciones con capacidad de generar conocimiento, con capacidad de capital organizacional y capital social son más eficientes y competitivas. Pero para ello hay que adoptar formas organizativas que sitúen a las personas en el centro, ya que son éstas, las fuentes de conocimiento y acción organizacional. Cada día más autores hablan del modelo de gestión basado en el liderazgo colaborativo.

El liderazgo colaborativo y el Capital Social en las instituciones y organizaciones: un nuevo paradigma de gestión

El liderazgo colaborativo y/o Capital Social es la capacidad individual o colectiva para generar actitudes, valores y acciones que incidan positivamente en el logro de objetivos que tienen que ver con la acción individual o colectiva. Liderar es influir en las relaciones interpersonales. Quien/quienes lideran influyen, luego tienen un poder transformador; el liderazgo colaborativo residencia su poder de transformación en la confianza.

Cuando existen relaciones de confianza, marcos de referencia común y objetivos compartidos se comparte mejor el conocimiento, los objetivos y la acción institucional. El liderazgo colaborativo genera relaciones de confianza y espíritu de cooperación. La confianza es el lubricante que hace funcionar a las organizaciones y a las relaciones sociales en general.

El liderazgo colaborativo exige la creación de escenarios de confianza; exige el impulso de actitudes, valores y comportamientos que tienen que ver con el compromiso y el esfuerzo compartido, con los valores éticos y democráticos, con estructuras de relación basadas en la confianza y con la orientación a la transformación positiva de diversas realidades.

En definitiva, se puede generar procesos de liderazgo colaborativo estableciendo normas adecuadas que permiten la cooperación entre las personas que participan una organización o un entorno social y fortaleciendo actitudes y valores adecuados que permiten la cooperación entre las personas que participan en una organización.

Análisis y diagnóstico del Capital Social

¿Qué conocimientos, valores, formas organizativas, asociativas y relacionales son necesarios para que las organizaciones y sus entornos tengan mayor desarrollo? El liderazgo colaborativo opera como motor del desarrollo. Entender estos factores y establecer mediciones operativas supone establecer la posibilidad de actuar sobre nuestro desarrollo organizacional y supone la posibilidad de incidir en la mejora del desarrollo de las organizaciones y redes.

El enfoque del Capital Social se ha constituido en un instrumento de gran utilidad para aquellos que dirigen y gestionan las organizaciones. Midiendo y gestionando el liderazgo colaborativo de una red podemos obtener una mayor eficacia en la acción organizacional.

El análisis del Capital Social en las instituciones y las organizaciones exige analizar fundamentalmente tres elementos LA SOCIALIZACIÓN (nivel integración), LA LEGITIMIDAD (confianza) y LA PARTICIPACIÓN (la interacción real).

1. La socialización

La socialización es el proceso por el cual los seres humanos nos adaptamos a las formas de sentir, pensar y actuar de un grupo social, organizacional etc. La correcta socialización de un individuo en una organización supone una correcta integración y adaptación a la cultura organizacional y a las formas de hacer internas en esa organización.

El análisis y diagnóstico del Capital Social ha de empezar por medir el nivel de integración de las personas en la red de relaciones existentes. Esa red de relaciones podrá circunscribirse a las relaciones formales e informales establecidas dentro de la estructura organizacional pero también en la red de relaciones organización entorno. La correcta socialización supone independientemente de una integración básica, una resocialización constante y adecuada. La realidad organizacional es una realidad dinámica; esto obliga a los individuos a una adaptación constante.

Los indicadores utilizados para conocer el grado de socialización de los individuos en una red organizacional son: CONOCIMIENTO E INTERÉS.

2. La legitimidad

Los procesos de relación social y de institucionalización se sostienen en el tiempo si existe una legitimación implícita y explicita de los actos relacionales, de los actores y de los contenidos de relación. La legitimación viene condicionada por un proceso de identificación moral e instrumental de los procesos en los que uno participa. Un proceso relacional está abocado al fracaso si los actores implicados no se identifican con el proceso.

La fuerza de la acción de los actores está condicionada al modelo de identificación con esos procesos. La identificación o la legitimación moral hace refe-

rencia a la identificación en valores del individuo con el proceso institucionalizado y los actores implicados en el mismo. La identificación instrumental obedece al cumplimiento de los objetivos establecidos.

La confianza y la atribución de eficacia que realizan los individuos con los procesos institucionalizados son dos de los indicadores más relevantes para medir la legitimación. CONFIANZA Y ATRIBUCIÓN DE EFICACIA.

3. Participación

Hay que analizar el nivel de relación y participación de las personas del proceso a distinto nivel. Cuando hablamos de participación hablamos de comportamiento en dos líneas: la intensidad de la relación y la profundidad de la relación. ES DECIR, CANTIDAD Y CALIDAD DE LA RELACIÓN.

El Capital Social en comunicación institucional y organizacional

El liderazgo colaborativo ha de configurarse de forma coherente y sistemática entorno a dos principios que configuran la identidad institucional e organizacional.

- Respuesta eficaz: capacidad de organizar un modelo de gobernanza relacional avanzado para ejecutar con eficacia las acciones propias de la organización.

- Solidez en los valores y la cultura que conforma la identidad institucional e organizacional.

Una institución u organización gestionada desde el enfoque del liderazgo colaborativo implica:

a. Actuar de manera eficaz en los procesos de socialización e integración en conocimientos, actitudes, valores y comportamientos centrados en el paradigma del liderazgo colaborativo (conocimiento, compromiso, responsabilidad, confianza, trabajo en equipo etc.).

b. Incrementar la legitimidad de los actores, normas y procesos. Desarrollo de los niveles de confianza interna y externa.

c. Llevar a cabo una planificación estratégica de la acción. Visión, misión, objetivos, líneas de actuación y acciones. Establecer sistemas de definición, acción y evaluación compartida a corto, medio y largo plazo.

d. Desarrollar sistema de acción, relación y participación en red.

¿Son las empresas sostenibles el fundamento para generar un modelo competitivo y de desarrollo regional?



Eduardo Lavado Valdés , PhD
*Gestiona Soluciones Sostenibles**

Introducción

En las líneas que siguen, se intenta destacar algunos elementos cardinales que permitan responder a la pregunta formulada como título de este documento y, al mismo tiempo, subrayar ciertos aspectos que impiden dar una –espontánea o voluntarista– respuesta positiva. Sin ninguna duda, para responder a la pregunta, al menos, se debe analizar el espacio económico, social y cultural en el cual opera y/o produce (qué y en qué condiciones) la empresa y cómo se relaciona con sus grupos de interés. También es preciso analizar cómo una empresa responde a los objetivos que van más allá de la rentabilidad, nos referimos a como hace frente a los problemas (socio–medio–ambientales) que enfrenta el planeta (cambio climático, deforestación, pérdida de diversidad biológica, etc.) y cómo responde a los desafíos a que está conminada (desarrollo sostenible, desigualdades, etc.). Asimismo, es determinante conocer, saber y considerar las desideratas, inquietudes y/o reivindicaciones de la sociedad civil u opinión pública en cuestiones medioambientales y culturales, condiciones de trabajo, toxicidad del producto final o contaminación como resultado del proceso productivo (aire, agua, tierras agrícolas, ecosistemas, etc.).

A decir verdad, en América Latina –en términos de escándalos económicos y con énfasis diferentes–, en la mayoría de los países, no está lloviendo agua

---

* Contador Auditor y Contador Público. Postgrado en Administración de RR. HH. Diplomado en Alta Dirección de Empresas. Magíster en Administración de Empresas y Doctor en Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto (España). Ha sido Gerente General de varias empresas además de una dilatada experiencia docente en varias universidades.

bendita, pues, algunas empresas se han visto envueltas en escándalos económicos, sobornos de autoridades y funcionarios, contratos no claros, evasión de impuestos, etc. Es decir, bajo el alero de regímenes dictatoriales (o de sus políticas) y, posteriormente en regímenes democráticos, actuaron y algunas siguen actuando, sin control ni fiscalización de parte de las autoridades que –teóricamente– tenían la responsabilidad de controlar su comportamiento (condiciones de trabajo, salarios, horarios, seguridad, etc.). Va de suyo que no todas las empresas actuaron de manera irresponsable, pero, desde el punto de vista de la opinión pública, se trata de todas, es decir, incluye también a pequeñas o medianas que, en ningún caso, tienen la capacidad de comprar o pagar la campaña de un político (alcalde, diputado o senador). Las grandes empresas sembraron vientos y están cosechando tempestades que afectan también a empresas que actúan y cumplen la ley y las responsabilidades adquiridas –libremente– mediante acuerdos, negociaciones con sus trabajadores, instrumentos de carácter voluntario[1] y/o compromisos medio ambientales.

Si bien es cierto el foco del texto son las empresas, no debemos olvidar que estas se encuentran insertas en un entorno determinado por una serie de organizaciones gubernamentales, religiosas, políticas y de otro tipo que, para ser sinceros, no digamos que han dado muestra de un actuar socialmente responsable y, en algunos casos –lisa y llanamente– han roto los límites de la legalidad cayendo en prácticas abusivas e ilegales que –querámoslo o no– inciden en el actuar o conducta de los responsables de las empresas. Aquí, es oportuno preguntarse si la sociedad en su conjunto puede exigir empresas sanas en una sociedad que da clara muestras de estar insana. Amplia y compleja interrogante que se intentará responder en las próximas líneas.

Hoy, las empresas no son ni pueden ser consideradas como simples "máquinas tragamonedas" que, de vez en cuando, dan algunas moneditas (pagan impuestos). El mundo –para bien o para mal– ha cambiado; en efecto, poco a poco, desde sectores empresariales visionarios y comprometidos (con su empresa y su sociedad) surgió la filosofía de negocios conocida como Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC), empresarios, técnicos y miembros de la sociedad civil redactaron normas y principios elementales de comportamiento de las empresas. También, el mundo, gracias a una toma de conciencia, después de un largo proceso, acuñó –internacionalmente– el concepto de desarrollo sostenible (en adelante, DS).

Todo lo anterior se da en un macro–marco de globalización de la economía donde la sociedad civil (estructurada en organizaciones o no) es una especie de centinela que (con razón o sin ella), en general, es la primera en levantar una voz de alerta, protesta u oposición. Debe considerarse que uno de los resultados de la globalización económica fue la globalización de los medios

---

1 Se hace particular referencia, en especial, a las Normas ISO y a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

de comunicación (redes sociales) que, hoy, permite conocer o difundir –en algunos segundos– una noticia, conflicto o reivindicación a nivel planetario, esto ha facilitado el surgimiento de una opinión conectada y mejor informada y, particularmente, preocupada por los problemas económicos, sociales y medio ambientales mundiales.

Está lejos de nuestra intención condenar la empresa, en primer lugar, porque el autor por más de dos décadas ha trabajado en ellas; en segundo lugar, porque incluso en momentos de desaceleración de las economías latinoamericanas,[2] las empresas juegan y han jugado un rol determinante en el desarrollo de los países, en particular la PYMES como (las principales) generadoras de empleo; por último, porque reconocemos en estas organizaciones las unidades generadoras de empleo, riqueza, desarrollo humano y territorial pero, lo anterior, en ningún caso significa que, so pretexto de acelerar las economías, omitan o disminuyan las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales que deben cumplir.

Los asuntos mencionados en los párrafos supra, con distintos alcances, se abordan en las páginas que siguen.

Generalidades

En el mundo, actualmente, globalizado, la empresa (de todo tipo) ha sido una de las entidades mayormente impactada por los cambios que implica la globalización, pues, ha pasado de ser un agente con un rol secundario a ser la principal fuente generadora de empleo y de riqueza. Al mismo tiempo, ha surgido una opinión pública (informada, atenta, crítica y propositiva) que –pensando en las generaciones presentes y en las venideras– reclama derechos (políticos, socio culturales y medio ambientales) y que reclama participación en las grandes decisiones económicas (proyectos, programas e instalación de empresas) y exige a las autoridades y a las empresas comportamientos responsables para con la Tierra y todo lo que hace posible las formas de vida. Por otra parte, se han conocido escándalos (sobornos, compra de voluntades, no pago de impuestos, violación de leyes y reglamentos medio ambientales, etc.) protagonizados por grandes empresas, compañías y grupos económicos. Ante la situación –sumariamente– descrita, es necesario preguntarse ¿cuál es el tipo de incidencia que debe tener la empresa para ajustarse a los patrones éticos que hoy la sociedad le exige en el contexto global?

Es verdad que el proceso de globalización genera beneficios, pero, no se puede dejar de mencionar que, también, lleva consigo costos sociales, ambientales y económicos importantes; en este sentido, los países, las regiones y las empresas tendrán que adoptar decisiones explícitas que reorienten el sentido de la globalización y establezcan un contenido ético. En el mundo globalizado,

2 La Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) calcula que, el crecimiento, en 2017, será de 1.2% y pronostica que, en 2018, alcanzará el 2,2%.

el rol protagónico que han tomado las empresas no ha estado exento de polémicas y controversias; en efecto, si bien es cierto la mayoría de las empresas ha generado sus procesos productivos, actividades comerciales y obtenido sus utilidades en forma legal y legítima, algunas de ellas (lamentablemente, no pocas) han utilizado procedimientos cuestionables, en algunos casos han recurrido a resquicios, en otros a actuaciones ilegítimas y, por último, algunas –directamente– han vulnerado la ley e infringido las normas con el objetivo de obtener mejores resultados o, dicho técnicamente, maximizar sus utilidades

Hoy, la opinión pública (utilizando las "redes sociales" y otros medios de comunicación) exige de las empresas participar en las actividades de crecimiento y desarrollo de la sociedad, y, además, compele a las autoridades a "hacer respetar la ley" o legislar con respecto a las responsabilidades, obligaciones y deberes de las empresas con respecto a los asuntos económicos, socio culturales y medio ambientales.

El cambio de actitud indicado precedentemente es motivado por múltiples causas y factores, pero, existe plena coincidencia en que los impactos negativos que provocan o generan las malas prácticas, traen como consecuencias desempleo, daños ambientales, corrupción, desprestigio de la democracia, entre muchos otros problemas. Actualmente, existe un cuasi consenso mundial que sostiene que todas las organizaciones, incluyendo el Estado, pero, en particular, las empresas, tienen responsabilidades que cumplir frente a la ciudadanía en las dimensiones económicas, medioambientales y sociales; ya no basta con **"ganar dinero"** sino, que la empresa debe dar cuenta a los diferentes grupos de interés *(o stakeholders)* de la forma **"cómo se gana el dinero"**.

Algunos problemas y escándalos

Sin la sombra de una duda, el "caso Odebrecht" marcará, en la opinión pública, la visión de las grandes empresas y de la vergonzosa "clase política" latinoamericana. El actuar de la empresa constructora brasileña Odebrecht es la imagen que tiene en la retina la opinión pública. Los escándalos de corrupción que la rodean han alcanzado a las esferas políticas de la mayoría de los países de América Latina. Es el mayor escándalo global de corrupción de la historia moderna; la red de sobornos se extendió por cuatro continentes, provocó la mayor multa jamás emitida por el Departamento de Justicia de Estados Unidos: 3.500 millones de dólares.

En Chile, entre otras, la Sociedad Química y Minera (SQM), empresa minera no metálica que financió campañas electorales, y, a través de diputados y senadores "amigos", redactó documentos que, hoy, son leyes del país (¡!). Pero, SQM no es la única empresa o compañía involucrada[3] en la compra de "volun-

---

3 Entre otras empresas que actuaban al margen de la ley y de la ética empresarial, se puede citar el Grupo Económico PENTA que financió campañas políticas y CORPESCA un consorcio de compañías pesqueras que compró senadores y redactó la ley de pesca.

tades" políticas.[4] Tampoco le hacen bien a la imagen del país y de las grandes empresas las colusiones de los precios de productos básicos y/o de consumo generalizado; entre las colusiones que se conocen, se pueden citar a industrias de pollos, papel higiénico y otros. Mención especial es la colusión de las farmacias, delito repudiado por el país en su conjunto pero que, una vez pagadas las multas, siguen actuando impunemente con sus malas prácticas.

Mirando desde la realidad chilena, ya no es una novedad, primicia ni una exageración hablar de "crisis de credibilidad". En efecto, el ciudadano común y corriente no cree ni confía en las instituciones ni en las empresas, pues, las pesquisas (judiciales y de periodismo investigativo) llevan o invitan a pensar que "algo anda mal". Es de conocimiento público que parlamentarios (diputados y senadores), otras autoridades electas (alcaldes y consejeros) están siendo –lentamente– investigados por sobornos, cobros ilícitos, financiamiento ilegal de campañas políticas, desvío o robo de fondos para programas sociales, etc. Ninguna institución escapa: la iglesia católica (delitos de connotación sexual); médicos (venden licencias de trabajo y extienden recetas falsas); fuerzas armadas (contratos falsos, pagos por trabajos inexistentes, adulteración de precios, etc.); carabineros (estructura montada para robar fondos asignados a tareas policiales); etc. Algunas grandes empresas y los bancos no son ajenos a los escándalos que han provocado la "crisis de credibilidad". Va de suyo que los escándalos están –íntimamente– ligados a la mala percepción que la ciudadanía tiene de la democracia.[5]

Se ha afirmado que, en Chile, "el negocio de las basuras", actividad que el autor conoce bien, en lo que respecta al reciclaje, la recolección y la disposición final de los Residuos Sólidos domiciliarios (en adelante, RSD), **"lo único limpio es la basura"**. La prensa ha dado cuenta de varias investigaciones judiciales y de procesos ya concluidos de sobornos que han pagado algunas empresas a alcaldes, consejeros y funcionarios para atribuirse el control total o parcial de un

---

4 Como se comprenderá los juicios abiertos contra SQM demorarán bastante tiempo por las intrigadas tramas de evasión de impuestos, la infinidad de recursos presentados por los equipos de abogados defensores y, se rumorea, el poco interés político para que se conozca la verdad. El mayor accionista es el ex–yerno del general Pinochet. La investigación, hasta ahora, ha demostrado que las campañas presidenciales de ex–presidente Piñera y de la actual Presidenta recibieron platas a través de "boletas ideológicamente falsas" y que, los montos, eran descontados de los impuestos de SQM.

5 Un estudio realizado por Pew Research Center muestra que los escándalos y el descrédito de la política tienen efectos en la apreciación que tienen de la democracia los ciudadanos. En Chile el mencionado estudio indica que: a) un 19% dijo estar comprometido con la democracia representativa, mientras que un 38% se mostró menos comprometido y un 24% se definió como no democrático; b) un 47% considera bueno un "gobierno de expertos" o tecnócratas; c) el apoyo a un líder fuerte que pueda tomar decisiones sin interferencia de un Parlamento o tribunales cuenta con un 14% que estima como "muy bueno" o "algo bueno" este tipo de gobierno; d) un 27% cataloga como bueno un gobierno militar; e) un 17% dice estar satisfecho y un 78% insatisfecho con la forma en que funciona la democracia; y, f) un 5% se dice "muy" satisfecho con la administración gubernamental. Debe tenerse en cuenta también que, en septiembre de 2017, un estudio del Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social reveló que el 68% de los chilenos se declaraba "nada" o "poco" satisfecho con la democracia. (FUENTES, Fernando, in: La Tercera (e.e.), 21/10/2017).

proyecto de gestión, tratamiento y disposición final[6] de los RSD de una comuna o de una asociación de comunas.

Un ejemplo que da cuenta de las **"decisiones inadecuadas"** entre empresas y autoridades en el mercado de los RSD, para decirlo de manera eufemística, dice relación con lo ocurrido en la comuna de Til–Til,[7] comuna de la Región Metropolitana de Chile, que representa el más claro ejemplo de cómo las empresas y las autoridades políticas, deciden, de común acuerdo, sacrificar un territorio, con el objetivo de obtener ganancias y réditos políticos. Se trata de una comuna (de 653 km^2 que cuenta con 16.737 habitantes) que –en términos simples– se ha transformado en la "comuna basural de Santiago". Sin tener en cuenta las personas, los ecosistemas, la producción agrícola y la contaminación (del agua, la tierra y el aire), las autoridades políticas han autorizado 31 instalaciones contaminantes de distintos portes y grados de contaminación; así los habitantes viven rodeados de vertederos (autorizados y clandestinos), relaves mineros, industrias contaminantes (no controladas) y una planta de cerdos (crianza y engorda). Además, recientemente (agosto de 2017), las autoridades medioambientales aprobaron la instalación de la más grande planta chilena de tratamiento de residuos industriales.

Los principales problemas del planeta

Como se ha señalado precedentemente, las empresas sostenibles o no, no están solas en el planeta sino, interactúan con una serie de factores y variables que –de una u otra manera– van incidiendo en sus decisiones y actuar. En esta parte se abordan, algunos de los "principales problemas" del entorno, dejando de lado, pero sin olvidar los problemas tales como la acidificación de los océanos, la contaminación de aguas dulces, nuevas plagas en la agricultura, la expansión de las fronteras de algunas enfermedades, destrucción y muerte de los arrecifes coralinos, contaminación del aire de los centros urbanos, etc. Va de suyo que los problemas mencionados –de manera directa o indirecta– inciden en el comportamiento y actuar de la empresa; dicha incidencia se manifiesta, en particular, en su sustentabilidad, competitividad y ajustes o reacomodos que debe hacer para responder a las exigencias, reclamos y reivindicaciones de la sociedad civil.

---

6 En Chile, salvo contadas excepciones, se siguen utilizando "vertederos" (algunas veces llamados "rellenos sanitarios"); a los aspectos medioambientales de estas instalaciones, se dedican algunas líneas infra.

7 Til –Til, es una "típica zona de sacrificio" donde, por decisión inconsulta con la población donde –sin importar los efectos de las contaminaciones sobre la salud humana y de los ecosistemas– se hermanan las irresponsabilidades de las autoridades políticas (que autorizan la instalación de fuentes contaminantes) y de las empresas (que aseguran que no provocan problemas de salud, ni provocan impactos sociales y ambientales negativos). Sin contar los vertederos clandestinos ni las "fuentes contaminantes menores", las principales instalaciones son: un criadero de cerdos (PORKLAND), un relleno sanitario (KDM), una planta de tratamiento de aguas servidas y acopio de residuos sólidos (AGUAS ANDINAS), un relleno sanitario (CICLO) y un tranque de Relave (CODELCO).

Cambio climático, pérdida de diversidad biológica y deforestación

Si bien es cierto, cada uno de estos problemas del planeta darían para escribir varios libros, a continuación, intentaremos describir estos factores esenciales para el desarrollo local y calidad de vida de las personas:

De algo que no existen dudas es que, uno de los principales problemas que hoy afecta al planeta son los efectos del cambio climático, consecuencias que inciden en la pérdida de diversidad biológica, deforestación y otras consecuencias. Respecto del cambio climático se puede afirmar que:

> "El cambio climático es uno de los mayores problemas de nuestro tiempo […] las emisiones de gases de efecto invernadero [en adelante, GEI] siguen aumentando en todo el mundo […] todos los países, en particular los países en desarrollo, [son] vulnerables a los efectos adversos del cambio climático y ya [están] experimentando mayores efectos, entre ellos sequías persistentes y fenómenos meteorológicos extremos, aumento del nivel del mar, erosión costera y acidificación de los océanos, que amenazan todavía más la seguridad alimentaria[8] y las medidas para erradicar la pobreza y lograr el desarrollo sostenible […]".[9] "El cambio climático está aquí. La duda no es si el comportamiento humano contribuye a él o no, sino hasta qué punto los daños provocados son graves e irreversibles".

Independientemente que –científicamente– había suficientes pruebas que llevaban a concluir que el cambio climático tenía su origen en actividades humanas, empresarios y políticos afirmaban que –en caso de que el "fenómeno" existiera–, las políticas y las medidas para combatir el calentamiento global serían –extremadamente– costosas, provocarían –enormes– pérdidas de empleo y, en definitiva, los costos económicos serían altísimos. Hoy, no caben dudas que el cambio climático planetario tiene un origen antropógeno, es decir debido a actividades humanas, principalmente la quema de combustibles fósiles, el cambio del uso del suelo y la deforestación.

A los efectos del cambio climático, se suma la perdida de diversidad biológica que es para la vida de esta generación y de las generaciones futuras; así, en todo plan, proyecto de desarrollo o instalación de una empresa deben tenerse en cuenta los impactos medioambientales en los ecosistemas, en particular aquellos que –directa o indirectamente– podrían contribuir al aumento del efecto invernadero o a la disminución de la diversidad biológica.

---

8 Según la FAO, "existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico, social y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana".

9 ONU, Documento A/CONF.216/L.1, párrafo 190.

La deforestación, constituye otro de los grandes problemas del planeta. Pocos días antes de la CNUMAD (1992), otra publicación de la UNESCO decía: "La degradación del medio ambiente se acentúa; la deforestación provoca, según las estimaciones, la desaparición anual de diez a veinte millones de hectáreas [... de bosques]; la deforestación afecta cada año alrededor de seis millones de hectáreas; el vertiginoso decrecimiento de la diversidad de las especies y de los ecosistemas, decenta el 'capital genético' de nuestro planeta".[10]

No se debe olvidar que (resumiendo) las selvas y bosques –a nivel planetario– son: reguladores del clima, sumideros de carbono, carta de seguridad para la conservación de los recursos hídricos, banco de diversidad biológica y fuente[11] de ingresos económicos, además del significado cultural que los bosques y selvas tienen para algunos pueblos o comunidades.

Algunas soluciones

No es casualidad que se utilice "algunas soluciones" porque, solamente, se abordan políticas que nos parecen centrales para enfrentar lo que en párrafos supra se ha designado como "principales problemas". En cortos resúmenes se ha intentado dibujar los grandes rasgos del desarrollo sostenible, temas de los cuales ningún habitante del planeta puede escapar, obviamente la empresa tampoco; el objetivo es entregar elementos y argumentos para intentar responder: ¿son las empresas sostenibles el fundamento para generar un modelo competitivo y de desarrollo regional?; va de suyo que esto incluye los Estados y las organizaciones sociales de todo tipo. También se consideró necesario destacar los compromisos y responsabilidades que las empresas pueden adquirir a través de políticas e instrumentos de carácter voluntario como lo es la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC). Omitimos las Normas ISO que también son asumidas en forma voluntaria por las empresas y, sin lugar a dudas, suman al desarrollo sostenible y competitividad de las empresas.

1. Desarrollo sostenible [12]

Sentenciosamente, Sha Zukang, Secretario General de la Conferencia Río+20, declaró: "El desarrollo sostenible no es una opción; es el único camino

---

10 UNESCO, Sources, N°37, mai 1992, pág.7.

11 Sin deforestar, se pueden "explotar racionalmente" los productos forestales no madereros (PFNM) del bosque y el soto–bosque (hongos, frutas, plantas comestibles y medicinales, etc.). "La apelación 'producto forestal no leñoso' designa [...] toda sustancia biológica (distinta de la madera para la construcción y la industria y sus productos: aserrada, virutas, planchas y pasta) susceptible de ser extraída de ecosistemas naturales, plantaciones, etc., utilizado con fines domésticos o comerciales o dotado de una significación social, religiosa o cultural específica[; entonces,] por producto forestal no leñoso, entendemos [...] las plantas utilizadas como alimento, forraje, combustible, medicamento, fibra textil o producto bioquímico, como asimismo, los animales pájaros, reptiles, pescados, insectos, etc., de los cuales se utiliza la carne, el cuero, la piel o las plumas". (FAO, Unasylva, Vol.42, Numéro 165, 1991/2; pág. 3).

12 Como se ha dicho, esta parte no es un estudio sobre el desarrollo sostenible, pues, solo tiene la pretensión de marcar los principales hitos del concepto y de su práctica y destacar las responsabilidades de las empresas y los reclamos o reivindicaciones de la sociedad civil.

que permite a la humanidad compartir una vida digna en nuestro único planeta". El concepto de "desarrollo sostenible" es el resultado de un proceso de reflexión que, en diferentes organismos intergubernamentales, empieza a tomar forma en los años 60 del siglo pasado y desemboca en una definición ampliamente aceptada y una enorme cantidad de instrumentos (tratados y declaraciones), programas de acción, guías y manuales. En los siguientes párrafos de este capítulo se mencionarán los hitos más sobresalientes de dicho proceso cuyo desafío era articular dos conceptos (desarrollo y sostenibilidad), en los planos económicos, medio–ambientales y sociales. La Asamblea General (en adelante, AG) de la Organización de las Naciones Unidas (en adelante ONU) afirmó que "un desarrollo económico y social equilibrado e integrado contribuiría a fomentar y mantener la paz y la seguridad, el progreso social y un mejor nivel de vida, así como la observancia y el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales de todos".[13] Aunque las inquietudes por los asuntos medioambientales son antiquísimas,[14] en 1968 la AG de la ONU decidió convocar a una conferencia.[15] Ese mismo año, la UNESCO, convocó a la "Conferencia sobre la biósfera" que propuso el "Programa del hombre y la biósfera" (o MAB, por sus siglas en inglés) que –inter alia– "busca desarrollar gracias a las ciencias naturales y sociales las bases necesarias para la utilización racional y la conservación de los recursos de la biosfera y al mejoramiento de las relaciones globales entre el hombre y el medio ambiente; prever las repercusiones de las

13 Resolución 1161 (XII) del 26 de noviembre de 1957.

14 En efecto, la preocupación por el medio ambiente, es mucho más antigua, por ejemplo: a) El filósofo griego Platón (427/428–347 a.C.) dejó testimonio escrito sobre la deforestación de las montañas de su patria afirmando que habían quedado como "el esqueleto de un cuerpo enflaquecido por la enfermedad" y, a propósito de las consecuencias, constataba que el agua, antes de la deforestación, "no se perdía como ocurre hoy, discurriendo sobre el terreno desnudo". b) En India, el rey budista Ashoka, que gobernó entre 273 y 232 a.C., prohibió la muerte y mutilación innecesarias de todos los animales, prohibió también la caza deportiva y el marcaje del ganado con hierros candentes; además decretó la protección oficial de la naturaleza. c) El filósofo Lucrecio (98–55 a.C.), el poeta Virgilio (70–19 a.C.), el sabio Cayo Plinio "El Viejo" (23–79 d.C.) y el agrónomo Lucio Columela, entre otros, plantearon algunos problemas de lo que hoy día se conoce como ecología. d) El emperador romano Justiniano (Flavius Petrus Sabbatius Iustinianus (483–565), gobernó desde 527 a 565) decretó que el agua y el aire eran bienes públicos e implementó ciertas restricciones para evitar que las aguas fueran contaminadas y disminuir el aire infamei (aire pesado o contaminado) proveniente del fuego de los hogares, las herrerías y las forjas de hierro. e) Se afirma que el rey Eduardo I de Inglaterra (1272–1307) promulgó una ordenanza real que prohibía encender carbón a determinadas horas del día e impuso la pena de muerte para aquellos que la contravinieran. e) Cerca del año 1666, las autoridades imperiales japonesas se dieron cuenta que la inmoderada tala de los bosques era –en todo sentido– desventajosa para el imperio y elaboraron una legislación que incluía la necesidad de un permiso especial para cortar árboles y quienes poseían ese permiso tenían la obligación de reforestar; además instauraron, como materia de estudio, la administración y gestión de los bosques y, al mismo tiempo, delegaron la responsabilidad de los bosques en las organizaciones propias de los poblados o de las comunidades. g) El economista inglés Adam Smith (1723–1790) predecía, en el siglo antepasado, que llegaría el momento en que se agotarían los recursos naturales de la Tierra. h) El naturalista inglés Charles Darwin (1809–1882) percibió los cambios de color que se habían producido en los árboles y en las mariposas como resultado de la incipiente industrialización de Inglaterra.

15 Esta conferencia tendrá lugar, en 1972, en Estocolmo (Suecia), a este evento se le dedican algunos párrafos infra.

acciones presentes sobre el mundo de mañana y así, ayudar al hombre a gestionar eficazmente los recursos naturales de la biosfera”.[16]

En 1972, la ONU convoca a una Conferencia internacional sobre el hombre y la biósfera; esta reunión se realizó en Estocolmo (Suecia) y emitió una declaración que orientará los trabajos, investigaciones y proposiciones de la ONU en materias relativas al desarrollo y el medio ambiente.

El 28 de octubre de 1982, la AG de la ONU adoptó la “Carta mundial de la naturaleza”. El mismo órgano de la ONU, en 1984, como resultado de una toma de conciencia basada en informes globales, regionales, nacionales y locales sobre la situación medioambiental, creó la “Comisión mundial del medio ambiente y del desarrollo” y decidió que la presidiera la Sra. Gro Harlem Brundtland. Esta comisión, que tenía como misión preparar un informe general, investigó y discutió, en particular, a propósito de la relación existente entre medioambiente y desarrollo.

La “Declaración sobre el derecho al desarrollo” adoptada por la AG de la ONU el 4 de diciembre de 1986, en su segundo párrafo preambular dice que el “desarrollo es un proceso global económico, social, cultural y político, que tiende al mejoramiento constante del bienestar de toda la población y de todos los individuos sobre la base de su participación activa, libre y significativa en el desarrollo y en la distribución justa de los beneficios que de él se derivan”.

En 1987, la “Comisión mundial sobre medio ambiente y desarrollo” publicó su informe titulado “Our Common Future”, dicho informe “documentaba en términos imperativos la causa de un desarrollo sostenible, es decir, la plena integración del medio ambiente y el desarrollo como el único medio bien fundado y viable que asegurase el futuro de nuestro medio ambiente así como el desarrollo [...]”.[17] En el primer capítulo del informe se puede leer lo siguiente: “La humanidad está capacitada para lograr un desarrollo duradero [sostenible] que cubra las necesidades actuales sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones puedan hacer frente a sus propias necesidades [...] Tanto la tecnología como la organización social pueden utilizarse y perfeccionarse de modo que abran paso a una nueva era de crecimiento económico.

El informe (conocido también como el “Informe Brundtland”) afirma que “la humanidad debe cambiar sus estilos de vida y la forma en que se hace el comercio, pues de no ser así, se debe esperar un padecimiento humano y una degradación ecológica inimaginables” y, entre otras cosas, recomendó también que el desarrollo sostenible debe ser aplicado tanto a la administración de la economía como al desarrollo de tecnología y al manejo de los recursos natura-

---

16 UNESCO, N°31, noviembre 1991, pág. 8. Algunos investigadores afirman que en esta conferencia empezó a gestarse el concepto de “desarrollo sostenible”.

17 STRONG, Maurice, “De Estocolmo a Río: jornada a través de una generación”, 1992. pág. 19.

les acompañado de un cambio de actitud de la humanidad que debe respetar– antes que nada– el planeta en que vive.

El Informe establece que el DS "[…] es un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del cambio tecnológico e institucional están todos en armonía, aumentando el potencial actual y futuro para atender las necesidades y las aspiraciones humanas; todo esto significa que el desarrollo del ser humano debe hacerse de manera compatible con los procesos ecológicos que sustentan el funcionamiento de la biosfera"[18].

2. Responsabilidades generacionales

Es evidente que, desde 1992 hasta ahora, tanto la definición como la práctica del DS –poco a poco– se han ido precisando, es decir, el tiempo y la permanencia (y, en algunos casos, la agravación) de los problemas –sin cuestionar la filosofía y los objetivos de la definición– han logrado "afinar" las dimensiones (en lo que respecta a su interrelación y su inseparabilidad) y, en particular, para desarrollar conceptos como: las responsabilidades generacionales, el "endeudamiento" de las generaciones futuras, el "principio" de "el que contamina paga" o el "derecho" de las generaciones futuras, entre otros.

Así, al mismo tiempo que se precisa la definición de DS, se abre paso, en el debate internacional, el reconocimiento de las "responsabilidades generacionales" y, poco a poco se define que "la equidad entre las generaciones comporta [cinco] principios básicos: a) cada generación debe conservar la diversidad de los recursos naturales y culturales de base, con el objetivo de no reducir injustamente las posibilidades de las generaciones futuras; b) cada generación tiene el derecho a la misma diversidad de la cual se beneficiaron las generaciones pasadas; c) cada generación debe conservar al planeta su calidad con el fin de pasarlo a la generación futura en el estado como lo recibió; d) cada uno tiene el derecho a heredar una tierra comparable a aquella que hizo vivir a nuestros ancestros; [y,] e) cada generación debe acordar a todos sus miembros derechos iguales para gozar de la herencia que las generaciones pasadas nos han dejado".[19]

Con respecto a los objetivos generales del DS se ha escrito que "las estrategias de desarrollo sostenible no se limitan a la protección de los recursos naturales y del medioambiente. Toda forma de endeudamiento, en el plano de las finanzas, de las privaciones humanas o de la degradación del medio ambiente, es un préstamo que las generaciones futuras deberán pagar. El DS debería apuntar a limitar todas las formas de endeudamiento".[20]

---

18 Se debe tomar nota que más que una definición, pareciera que se trata de un programa o de un anhelo.

19 ONU, HR/STGO/1992/SEM/BP.2, párrafo 73.

20 PNUD, "Développement mondial", juin 1990, pág. 10.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Todo parece indicar que lo expuesto en los párrafos anteriores constituye y es una de las causas principales o acicate del o para surgimiento (o la retoma, porque la “idea” es más antigua), en las últimas décadas –especialmente en el mundo desarrollado–, del concepto y práctica de la RSC,[21] como una propuesta que pretende generar una filosofía empresarial que incorpore –inicialmente en forma voluntaria– prácticas pertinentes que permitan compatibilizar el crecimiento económico con el respeto de los derechos de los distintos grupos de interés (o *stakeholders*) con los cuales la empresa se relaciona.

En general, “cuando hablamos de RSC, nos referimos a un concepto muy amplio que puede decir mucho y nada al mismo tiempo [;] sin embargo, cualquiera sea la definición adoptada, todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica [;] a la larga, estas buenas prácticas contribuyen a la creación de un mayor valor social de la empresa, que beneficia a sus accionistas (mayoristas y minoristas), a los grupos de interés, a los trabajadores y a la ciudanía en su conjunto”.[22]

También se ha escrito que: “La RSC […] se refiere, entre otras cosas, a la adopción por parte de las empresas de políticas sociales y ambientales explícitas, dentro de su gestión empresarial”.[23] Así, “las empresas, en especial las transnacionales, han debido comprender que la economía global no sólo es un fenómeno comercial o financiero, sino que contiene dimensiones de transformación social de mayor alcance [pues,] la acción empresarial en la sociedad y en los mercados globales exige alcanzar altos niveles de competitividad que, dentro de un marco de desarrollo sostenible, debiera ir acompañada de una mayor ‘solidaridad’ y visión ética que permita atender temas emergentes con alto impacto social como la protección del medio ambiente, las nuevas tecnologías de información, la innovación y transferencia de tecnologías y los derechos de propiedad intelectual”.[24]

El origen de la RSC –como concepción y práctica de entender los negocios– es tal vez tan antiguo como la empresa misma o, incluso, como el proceso de acumulación de riqueza; al menos se puede afirmar que riqueza y filantropía han coexistido como una forma, expresión o comportamiento de quienes logran éxito económico que –por diversas razones– aportan o contribuyen a solventar problemas económicos de sectores sociales menos favorecidos o a apoyar

---

21 No obstante que RSC y Responsabilidad Social Empresarial o RSE son absolutamente equivalentes, emplearemos RSC en todo el texto.

22 NÚÑEZ, Georgina, “La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible”, CEPAL, Serie medio ambiente y desarrollo Nº72, pág.11.

23 Ibídem, pág.7.

24 Ibídem, pág.8.

científicos, artistas u otras manifestaciones de la sociedad que requieren aporte de capital y recursos para desarrollar su actividad.

En 1899, Andrew Carneige[25] escribió un artículo–ensayo[26] conocido como "The Gospel of Wealth".[27] En el texto señalado, Carneige se aproximaba a lo que hoy conocemos como RSC y –según algunos investigadores– la fundamentaba en torno a dos principios: a) "el principio de caridad", según el cual los miembros más favorecidos de la sociedad deben ayudar a los menos favorecidos; y, b) "el principio de custodia", basado en el supuesto que las empresas y los ricos se debían considerar como custodios del dinero de toda la sociedad y habían de usarlo para propósitos legítimos de la misma, en este sentido, Carneige pensaba que las empresas debían multiplicar la riqueza de la sociedad.

En 2003 se escribió que "en América Latina, el concepto integrado de RSC a la estrategia empresarial es relativamente nuevo y su desarrollo ha estado asociado a las estrategias de inserción a los mercados internacionales por parte de las grandes empresas multinacionales –resaltan aquellas cuya actividad económica está dirigida, principalmente, a la explotación de recursos naturales– y que operan en la región [;] tiene poca o nula incidencia en las estructuras

---

25 Andrew Carneige (1835–1919) estadounidense (emigrante escoses), industrial, empresario y filántropo; comenzó trabajando como "niño de los mandados", después, radiotelegrafista y, en los años del decenio de 1860, invirtió en ferrocarriles, puentes y torres para extraer petróleo; su enorme fortuna la logró con la compañía US Steel.

26 Ver: CARNEIGE, Andrew, "Wealth", in: North American Review, Vol.148, Issue 391, June 1889. Posteriormente fue publicado como la Parte I del libro "The gospel of wealth", (El evangelio de la riqueza).

27 Sin la pretensión de resumir el texto de "The gospel of wealth", nos parece necesario destacar los siguientes asuntos que –desde nuestro punto de vista– hacen parte de la argumentación central de Carneige: a) plantea una justificación moral para la "concentración de la riqueza" argumentando que una gran riqueza puede hacer contribuciones benéficas y apoyar las artes y las ciencias; b) afirma que la "competencia comercial" tiene como resultado la "supervivencia del más apto" y los más aptos son aquellos dotados de un mejor "talento para la organización"; c) sostiene que quienes tienen éxito en los negocios (y adquieren gigantescas fortunas) son mejores cuando analizan cómo funciona –realmente– el mundo y, en consecuencia, están más calificados para juzgar dónde deben canalizarse los recursos; d) propone que la "gente exitosa" debería retirarse de los negocios cuando todavía conserva su talento y dedicarse a invertir sus fortunas en filantropía; e) alienta a los ricos a invertir sus fortunas en "buenas causas" cuando todavía están vivos, pues, esto es mucho mejor que dejar la riqueza en las manos de sus herederos (probablemente, no muy talentosos); y, f) defiende un "impuesto a la herencia" porque "induciría al hombre rico a prestar más atención a la administración de su riqueza".

Las principales críticas que se han hecho a los planteamientos de Carneige son: a) no resulta obvio que estuviera acertado cuando afirma que las personas exitosas en los negocios son las mejores administradoras de las fundaciones benéficas, pues, es evidente que algunos rasgos determinantes en los negocios (como la agresividad o la astucia política) pueden ser contradictorios con la filantropía; b) administrar una fundación o institución filantrópica requiere abordar y estudiar situaciones y problemas sociales generales o relacionados con las artes y las ciencias, asuntos que, generalmente, no concuerdan con la administración, conducción y gestión de una compañía o empresa; c) en la medianía de la vida, a la "gente de negocios" le resulta difícil hacer una transición profesional a la filantropía; y, d) actualmente, la opinión pública –mayoritariamente– rechaza la afirmación o idea de que los empresarios ricos son más inteligentes y/o moralmente superiores. No obstante que hayan pasado 113 años desde la publicación de "The gospel of Wealth", es indesmentible que el texto se sigue discutiendo y, muchas fundaciones –principalmente– estadounidenses declaran que el texto de Carneige es su fuente de inspiración.

de gestión de micro y pequeñas empresas y un poco más de presencia en las medianas empresas especialmente en aquellas cuya estrategia está basada en la diversificación e inserción en los mercados internacionales".[28] Así, en América Latina, "aunque todavía se nota la fuerte presencia de la filantropía, es sorprendente el interés y la cantidad de iniciativas, seminarios, organizaciones, trabajos universitarios, que aparecen en los dos últimos años en la región sobre el rol de la empresa en la sociedad".[29]

Con respecto al origen de la RSC en Chile,[30] algunos autores afirman que:

"El origen del aporte social [del empresariado chileno] responde inicialmente a un interés filantrópico marcado por los valores o creencias del dueño de la empresa o de sus ejecutivos, más que a una estrategia de negocios diseminada en la columna vertebral de la compañía [;] de esta manera, las primeras aproximaciones del empresariado chileno a la RSC se canalizaron a través de la filantropía corporativa". (Acción Empresarial, 2003). Así, se ha aseverado que "los antecedentes de la RSC, en Chile, datan de 1952, cuando comienzan a vislumbrarse, con mayor fuerza, una serie de acciones de carácter social, así es como se publica, por parte del, en ese entonces, Director de la USEC ['Unión Social de empresarios cristianos'], Alfredo Délano, el primer texto sobre esta materia [Y, se ha afirmado que la RSC…] está pasando de ser un tema emergente a constituirse en un elemento esencial de diferenciación, liderazgo y excelencia en la gestión empresarial". (Vincular, p.3). También –observando el actuar de las empresas chilenas– se ha escrito que la RSC "hace rato que dejó de ser un concepto relativamente 'nuevo' en Chile [;] su práctica –cada vez más frecuente– ha echado raíces en el mundo de los negocios chileno y cada vez son más las empresas que disfrutan sus beneficios y hacen público su fuerte compromiso". (Acción Empresarial, 2003).

Los fundamentos entregados dan cuenta que La filosofía de negocios conocida como RSC, las Normas ISO y otras, constituye herramientas y técnicas que suman a la competitividad de las empresas, las hacen más sostenibles y, como consecuencia de ello, generan desarrollo económico y social en los territorios.

El nuevo rol de las empresas

Ya en el último decenio del siglo XX, en un mundo globalizándose, resultaba evidente el incremento de los problemas sociales y medioambientales en todo el mundo, en consecuencia, se hacía innegable la necesidad de poner énfasis

---

28 NÚÑEZ, Georgina, op.cit., págs.31–32.

29 Ibídem, pág.7.

30 Está en discusión si fueron las empresas transnacionales (que tienen filiales en el país) las primeras que iniciaron la implementación de la RSC o fueron empresas chilenas las que –mutuo propio– se dotaron de herramientas para cumplir con los objetivos del desarrollo sostenible. También se dice –con un poco o bastante ironía– que pequeñas empresas (generalmente, familiares y de productos artesanales) aplicaban políticas sostenibles porque no tenían los recursos económicos y tecnológicos para hacerlo de otra manera.

en políticas de superación de la pobreza y surgía la urgencia de dar satisfacción a las necesidades básicas de la población. En dicho período –teniendo como objetivo la "modernización de los Estados"– se debate un conjunto de reformas de gestión centradas, principalmente, en la búsqueda de: una mayor eficiencia para mejorar la cobertura y la calidad de las políticas públicas; la calidad de la productividad privada; y, la inclusión de la sociedad civil. Es indudable que la magnitud de los problemas (económicos, medioambientales y sociales) fueron los que evidenciaron la urgencia de estimular, admitir y reglamentar la participación de todos los actores de la sociedad.

En el contexto global (someramente descrito) se ha producido una fuerte presión sobre las empresas; esta presión es ejercida por consumidores (organizados o no), sindicatos, empleados, inversionistas y otros actores sociales que les exigen una mayor transparencia en sus operaciones y compromisos serios con los diferentes grupos de interés con los cuales interactúan.

Se inicia entonces una etapa en la que no se busca a la empresa para asumir las responsabilidades del Estado o realizar meros aportes filantrópicos, sino que se le exige un rol protagónico para enfrentar los problemas globales; en este sentido, se le pide a la empresa que actúe como un "ciudadano corporativo" cuyo reto es contribuir a resolver los problemas de la sociedad desde su propia naturaleza y en un enfoque ganar–ganar; en esta misma lógica, todos los actores sociales, las entidades y las organizaciones están convocados a reorientar sus actuaciones para que sintonicen con una tarea que –individualmente– las excede y que requiere un abordaje sistémico.

La "ética de la responsabilidad" (que ya se ha esbozado) propone que, en el ejercicio empresarial, se establezca que –junto con el legítimo interés propio de su actividad y en la medida en que esta se realiza mejor y con más calidad– se busque permanente el interés de toda la sociedad. Existe, claramente, un interés social por que las empresas cumplan bien la misión de generar mejores bienes y servicios posibilitando el acceso, cada vez más, a más ciudadanos; contar con empresas eficientes –en nuestra convicción– constituye un bien social. Las empresas –junto con ser capaces de generar nuevos productos y tecnologías, abrir nuevos mercados, crear nuevas formas de producción y de consumo– pueden ser un aporte sustantivo al establecimiento de una nueva "cultura global para el desarrollo y el emprendimiento"; esa cultura debe ser más inclusiva y permitir la canalización de las potencialidades de las personas y de los países con los signos característicos de la calidad y de la confianza.

Se trata de desplazar las fronteras clásicas donde se circunscribe la actividad empresarial para establecer una mejor sinergia entre sus metas y la necesidad de enfrentar los problemas económicos, sociales y medioambientales de todo el planeta; estos problemas no pueden ser indiferentes o soslayados por la empresa, pues pueden poner en serio riesgo sus actividades. Entonces, se debe promover el compromiso y decidido involucramiento de la empresa en la cruzada de la humanidad para encontrar mejores condiciones de vida; en con-

secuencia, la empresa ha de transformarse para cumplir el indicado compromiso social, económico y ambiental, lo que le dará más sentido a sus objetivos. En palabras simples, humanizar el modelo económico y devolverle el concepto "social" que –por algunos años y con el pretexto de la productividad a ultranza– había sido omitido por algunas empresas y organizaciones.

1. Las empresas sostenibles

"Todas las empresas forman parte de la sociedad, configuran las comunidades en las que actúan y se ven a su vez configuradas por éstas".[31] "Las empresas actúan en sistemas sociales y económicos cada vez más complejos, en los que son objeto no sólo de presiones comerciales y económicas sino también de presiones sociales y medioambientales por parte de las autoridades públicas, grupos de la sociedad civil, los consumidores y los proveedores, así como de sus propietarios, sus gestores y sus trabajadores".[32] "Las empresas –desde las microempresas hasta las grandes empresas, pasando por las pequeñas y medianas– son la principal fuente de crecimiento económico y de creación de empleo y protagonizan la actividad económica y el proceso de desarrollo en casi todos los países".[33]

El impulso del concepto de empresas sostenibles es un desafío asumido con fuerza en los últimos años por gobiernos, organizaciones y, lo más destacable, por una corriente impulsada desde el interior de las empresas motivadas por la necesidad de asegurar su permanencia en el mercado y, sobre todo, la mayor valoración que los clientes y consumidores le otorgan en forma creciente. Cuando se hacen referencias a la sostenibilidad empresarial, se hace para todo tipo de empresas y eso significa que no se discrimina en cuanto a tamaño, sector industrial, estructura jurídica u otro tipo de clasificación sino, se habla de todas las empresas que interactúan en los procesos de intercambio económicos en el mundo.

Con respecto a la definición de "empresa sostenible", se ha escrito que:

> "El concepto de empresa sostenible está relacionado con el enfoque general del desarrollo sostenible, enunciado originalmente en el Informe Brundtland como la forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas […] se trata de un enfoque holístico, equilibrado e integrado del desarrollo, que posteriormente se ha explicado y refrendado en diversas declaraciones dimanantes de una serie de tribunas de alto nivel sobre el desarrollo global, como la CNUMAD, celebrada en Río de Janeiro en 1992, y la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, celebrada en Copenhague en 1995. El con-

---

31 OIT, "La promoción de las empresas sostenibles", OIT, 2007, pág. vii.

32 Ibídem, pág. XVII.

33 Ibídem, pág. 3.

cepto de desarrollo sostenible se basa en parte en el principio según el cual, al adoptarse decisiones en todos los planos de la sociedad, se deberían tener debidamente en cuenta sus posibles repercusiones ambientales […] así pues, el desarrollo sostenible consiste en un crecimiento […] basado en la biodiversidad, el control de la actividad perniciosa para el medio ambiente y el reabastecimiento de los recursos renovables […]".[34]

En consecuencia, la empresa sostenible es "hija" y ejecutora responsable del desarrollo sostenible, es decir, nace de ese concepto acuñado por la ONU y, al mismo tiempo es (o debe ser) uno de los actores principales de su implementación (con todas las responsabilidades y todas las obligaciones que ello implica). Aquí no debe olvidarse que la razón primigenia de la empresa es generar riqueza, pero, hoy, además, debe asumir sus responsabilidades frente a los problemas económicos, sociales y medioambientales que afectan al planeta.

Como se ha señalado en el texto, las empresas sostenibles se desenvuelven en un determinado entorno competitivo, entorno que debe garantizar ciertos elementos básicos, entre ellos, el respeto de los derechos humanos, los derechos laborales y sindicales, los ecosistemas, y, en general, los elementos que se han esbozado en el texto. A lo anterior, se debe sumar una institucionalidad conocida y transparente, una clara regulación de la libre competencia, incentivos adecuados, castigos proporcionales y ejemplificadores para aquellos que trasgredan las normas, modelos de negocios que permitan e incentiven a los inversionistas y empresarios entrar, crecer y retribuirse por los riesgos asumidos, etc.

Es evidente que para lograr lo anterior, se requiere de esfuerzo y trabajo conjunto entre los diferentes agentes económicos, legislativos y gubernamentales; en ese escenario, la gobernanza aparece como la forma de alinear objetivos, sumar esfuerzos y generar sinergia para alcanzar las metas de las instituciones y canalizar los esfuerzos en pos de brindar mejor calidad de vida a los grupos de interés que participan de la actividad económica.

Cuando se hacen referencias a las empresas sostenibles, se está hablando de organizaciones que han asumido los lineamientos de la filosofía de negocios denominada del desarrollo sostenible en todas sus expresiones y que, en resumen, se traduce en integrar –armónicamente– el crecimiento económico, el progreso social y el medio ambiente.

Hoy, cada vez más, la sostenibilidad de una empresa no es la declaración de un empresario o de un ministro, pues, es la opinión pública la que, en definitiva, dará "la certificación"; además, en este momento, tiene la capacidad para informar y, en algunos casos, influir para no consumir los productos y/o servicios de una empresa irresponsable socialmente.

34 Ibídem, pág. 5.

2. La competitividad empresarial

En términos simples, la competitividad de una empresa se entiende como la habilidad que esta tiene para mantener un crecimiento constante, en cuanto a su capacidad para diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios. Es un concepto de carácter comparativo, es decir, se mide a través de parámetros de eficiencia y calidad de las demás empresas que compiten en el mercado regional, nacional o mundial. La competitividad de una organización tiene cuatro atributos: a) las condiciones de los factores, b) las condiciones de la demanda, c) las industrias conexas y de apoyo, y, d) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Las diferentes combinaciones que puedan surgir de dichos cuatro parámetros son los que determinan si una empresa es un caso exitoso de competitividad o no.

Para determinar si una empresa es competitiva, se debe realizar un análisis de competitividad, en el cual se deben tener en cuenta diferentes aspectos: a) en primer lugar, se debe evaluar el nivel en el que se encuentra la empresa, con respecto a las dimensiones de la competitividad, interna y externa; b) en segundo lugar, toda organización cuenta con unos factores claves de competitividad, estos pueden ser tangibles o intangibles, de carácter externo o interno; y, c) en tercer lugar, se encuentran las fuentes de ventaja competitiva, que hacen referencia a las condiciones estructurales y políticas, si son externas a la organización; y a condiciones competitivas y estratégicas si conciernen a los procesos internos. Una vez que están identificadas las fuentes, se puede definir la naturaleza de los aspectos (o agentes) que intervienen en la competitividad de la empresa, si son externos o si son internos y cuáles; estos aspectos ayudan a medir el nivel de competitividad de una empresa y establecen una radiografía de la organización en ese momento, permitiendo reforzar o cambiar los aspectos que sean necesarios para alcanzar mayores niveles de competitividad.

Es una indiscutible verdad (comprobable y medible) que el crecimiento económico no es garantía (total y absoluta) para alcanzar los objetivos de desarrollo económico local, de progreso social, o de reducción de pobreza y desigualdades (brechas), sí es un requisito fundamental para alcanzarlos; pero, el crecimiento económico no debe “sacrificar” derechos humanos y libertades fundamentales ni destruir ecosistemas. Los Estados, las empresas y todos los ciudadanos deben asumir las responsabilidades y compromisos (nacionales e internacionales) con el bienestar de la generación actual y asegurar recursos suficientes para las generaciones futuras. En ese macro–marco se inscribe la competitividad que está determinada o condicionada por la ausencia o presencia de, al menos: a) la innovación, b) la relación entre la competitividad y la productividad, c) la formalización de las empresas y de los trabajadores, d) la infraestructura para la competitividad, e) la sostenibilidad y mitigación de los problemas sociales y medioambientales, y, f) la definición de las “locomotoras” para el crecimiento y la generación de empleo. A estos asuntos le dedicamos los párrafos infra.

a. La innovación es una herramienta necesaria para garantizar la sostenibilidad del crecimiento y la competitividad a largo plazo; innovar no sólo significa desarrollar nuevos productos y/o servicios, transformar los existentes, pues, consiste, esencialmente, en crear nuevas formas de organizar, gestionar, producir, entregar, comercializar, vender y relacionarse con clientes y proveedores; logrando, en última instancia, generar valor agregado a través de toda la cadena productiva.

b. Productividad y competitividad. Se dice que la productividad es la antesala de la competitividad. También se ha escrito que "la productividad no lo es todo, pero, en el largo plazo, es casi todo [;] la habilidad de un país de mejorar su nivel de vida en el tiempo depende, casi exclusivamente, de su habilidad para aumentar su producto por trabajador".[35] Sabido es que la segunda derivada de la productividad es la competitividad. No se es competitivo sin ser productivo.

c. La formalización de las empresas y de los trabajadores. La informalidad tiene efectos negativos sobre la productividad que afecta a la mayoría de las economías de los países en desarrollo; La formalización de las empresas y de los trabajadores, surge así como una inevitable condición (establecida en leyes y reglamentos laborales o de comportamiento de las empresas)[36] para la competitividad.

d. Infraestructura para la competitividad, la infraestructura es indispensable para la competitividad y, por ende, para el desarrollo económico; en este asunto los Estados (gobiernos) tienen la responsabilidad de asegurar o crear la infraestructura necesaria (a mediano y largo plazo).

e. Sostenibilidad y mitigación de los problemas sociales y medioambientales, a estos asuntos se dedican algunos párrafos en este documento.

f. Definición de actividades económicas "locomotoras" para el crecimiento y la generación de empleo. Las locomotoras deberían entenderse como los sectores o actividades económicas que van a definir el rumbo que tome la economía de un país; son sectores con el potencial para mejorar –continuamente– el uso y la combinación eficiente de factores como el capital, el trabajo y los recursos naturales.

35 Krugman, Paul Robin, "The Age of Diminished Expectations, 3rd Edition: U.S. Economic Policy in the 1990s", 1997, MIT Press Books, The MIT Press, edition 1, volume 1, number 0262611341, December.

36 En estos asuntos es indispensable que el gobierno respete y cumpla con los compromisos adquiridos (vía ratificación) en los instrumentos del Código Internacional del Trabajo, las disposiciones pertinentes de los instrumentos internacionales del derecho internacional de los derechos humanos y, por cierto, aquellos establecidos en la legislación nacional. A lo anterior habría que sumar los compromisos voluntarios que se desprenden de la RSC, de las Normas ISO y/o de acuerdos específicos establecidos con los trabajadores y/o los stakeholders.

Conclusión

A la pregunta planteada como título de este documento, vistos y atendidos los argumentos –someramente– esgrimidos y argumentados en el texto, la respuesta debería ser afirmativa, porque la sostenibilidad de las empresas y de las organizaciones como el desarrollo sostenible en los planos económicos, socio culturales y medio ambientales son –por el momento– algunas de las principales "soluciones" que se encuentran consensuadas a nivel planetario pues, a su implementación están invitados o compelidos todos los habitantes del planeta.

No obstante, lo señalado precedentemente, la sostenibilidad y el desarrollo sostenible aparecen aún como un desafío enorme o un objetivo lejano de alcanzar, ya que, existen sectores (influyente política y económicamente) empresariales y políticos anclados en decenios pasados capaces y dispuestos pasar por el lado de instrumentos internacionales y/o de las leyes y reglamentos nacionales para acrecentar sus negocios. Entonces, la respuesta, obligatoriamente, en el tiempo, debería ser afirmativa porque la sostenibilidad de las empresas y el desarrollo sostenible (en un marco de globalización de la economía, de las comunicaciones y de las solidaridades) se proyectan como "remedios" (quizás no infalibles ni totales) a los principales problemas que afectan o aquejan al único planeta que tenemos.

Para cumplir con lo anterior, existen dos elementos que pueden acortar los plazos para lograr comportamientos responsables de los empresarios, los políticos y de todos los habitantes de la Tierra, el primero, la existencia de instrumentos (tratados y declaraciones) cuyo cumplimiento es exigible en tribunales nacionales u órganos internacionales; el segundo, una opinión pública informada, atenta, vigilante y denunciante. Los instrumentos internacionales y la opinión pública, respectivamente, obligan y exigen a los Estados y a las empresas a asumir sus responsabilidades totales.

Del texto se desprende que, sostenibilidad y competitividad, constituyen herramientas que unidos generan valor para la empresa y la sociedad en su conjunto. Así, si las empresas incorporan en el ADN de su organización buenas prácticas en materias económicas, ambientales y sociales, con cierto grado de certeza, estarán generando y robusteciendo sus compañías y, como consecuencia de ello, serán empresas menos riesgosas, valorada por sus trabajadores, en definitiva, más competitivas y sostenibles. A ello, se suma la generación de valor que "el buen actuar" (reputación), genera para todos los grupos de interés.

Al finalizar, creemos que los fundamentos expuestos para responder la pregunta. ¿si son las empresas sostenibles el fundamento para generar un modelo competitivo y de desarrollo regional? son suficientes y apuntan a que las empresas si aportan en la generación de modelos competitivos y, como consecuencia de ellos, generar desarrollo local y regional. No obstante, lo anterior, debemos poner de relieve que, no basta con que las empresas sean sostenibles e incor-

poren buenas prácticas para alcanzar el anhelado desarrollo sino, que todas las instituciones del entorno competitivo incorporen los lineamientos que propone la sostenibilidad en su ADN.

No obstante, lo hemos mencionado en el texto, debemos recalcar que, para alcanzar el desarrollo local, es necesario que cada territorio, organización o empresa, adopten e incorporen modelos de competitividad y desarrollo regional identitarios y adecuados a las características del territorio, país, organización u empresa. Con todos esos elementos, se pavimenta el camino para alcanzar altos niveles de competitividad, pero, sobretodo, bienestar y mejor calidad de vida para los ciudadanos, fin último de toda ciencia social.

Por último, no obstante las dificultades que enfrenta el planeta, los estudios, investigaciones e indicadores dejan entrever que, poco a poco, surgen negocios inclusivos y otras tendencias que se traducen en mejores productos y servicios para las personas, mejores condiciones laborales para los trabajadores, respeto del medio ambiente, relaciones armoniosas con su entorno y, obviamente, rentabilidad atractiva y retorno de su inversión conforme las expectativas de los inversionistas que asumieron el riesgo de emprender.

Bibliografía

CARNEIGE, Andrew, “Wealth”, in: North American Review, Vol. 148, Issue 391, June 1889.

CORREA, María Emilia, FLYNN, Sharon, AMIT, Alon, “Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial”, CEPAL, Serie Medio ambiente y desarrollo N°85, 2004.

FAO, Unasylva, Vol.42, Numéro 165, 1991/2.

FUENTES, Fernando, “Estudio revela deterioro en la percepción de la democracia en América Latina”, in: La Tercera (e.e.), 21/10/2017.

KRUGMAN, Paul Robin, “The Age of Diminished Expectations, 3rd Edition: U.S. Economic Policy in the 1990s,” MIT Press Books, The MIT Press, 1997, edition 1, volume 1, number 0262611341, December.

LE MONDE DIPLOMATIQUE, “El atlas del medio ambiente (amenazas y soluciones)”.

MOGUEL LIÉVANO, Manuel de Jesús, LAGUNA CABALLERO, Hilario, CAMACHO SOLÍS, Julio Ismael, TREJO LONGORIA, José Roberto, GORDILLO RODAS, Roger Irán, “La responsabilidad de las empresas”, Eumed.net, 2012.

NÚÑEZ, Georgina, “La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible”, CEPAL, Serie medio ambiente y desarrollo N°72, 2003.

OIT, “La promoción de las empresas sostenibles”, OIT, 2007.

ONU, “¿El alivio de la pobreza es compatible con el desarrollo sostenible?”, Informe del Comité de planificación del desarrollo correspondiente a 1992, Organización de las Naciones Unidas, 1993.

ONU, “Actividades de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos”, Organización de las Naciones Unidas, 1992.

ONU, “Población, medio ambiente y desarrollo (Informe conciso)”.

ONU, Documento A/CONF.216/L.1.

ONU, HR/STGO/1992/SEM/BP.2.

ONU, Resolución 1161 (XII) del 26 de noviembre de 1957.

PNUD, “Développement mondial”, juin 1988.

PNUD, “Développement mondial”, juin 1990.

PNUMA, “Anuario 2008 (Un panorama de nuestro cambiante medio ambiente)”.

PNUMA, Nuestro Planeta, febrero de 2008.

PNUMA, Nuestro Planeta, Tomo 15, N°3.

RSC, “La responsabilidad social corporativa: claves para su interpretación”, in: Anales de mecánica y electricidad, julio–agosto de 2003.

STRONG, Maurice, “De Estocolmo a Río: jornada a través de una generación”, 1992.

UNESCO, El Correo de la UNESCO, enero de 1989.

UNESCO, El Correo, octubre de 1987.

UNESCO, N°31, novembre 1991.

UNESCO, Sources, N°37, mai 1992.

UNFCC, “A guide to the climate change process”.

UNICEF-PNUMA, “Les enfants et l’environnement, la situation de l’environnement 1990”, 1991.



Sumarios de los talleres



Conferencia: ¿Qué debemos atender desde la universidad para fomentar la cultura emprendedora que impacte en el desarrollo del emprendimiento y el intraemprendimiento?

Panelistas: David Wong, PhD, investigador del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIU)

Ideas clave: Capital social, Etapas de emprendimiento, microcréditos, capital humano, *know how*, confianza en los *stakeholders*, empresas familiares, *fintech*.

Desarrollo: La intervención de David Wong dio apertura al V Encuentro Internacional Javeriano de Emprendimiento. El ponente presentó una aproximación a las fases que se atraviesa a través de un emprendimiento y como este se puede dividir en etapas de confianza y desconfianza. La primera es una etapa de consolidación donde se debe buscar la creación de un vínculo con los partícipes sociales.

Al momento de desarrollar un emprendimiento este se da a conocer por las redes más cercanas; por ejemplo, conocidos del desarrollador del proyecto, quienes además generan para sí beneficios mayores a los costos. Es necesario resaltar que este primer capital social es una fuente de financiación fundamental, que junto con la sociedad forman los factores determinantes del desarrollo de un emprendimiento.

Con el fin de promover una cultura emprendedora es necesario reformular la enseñanza formal en las instituciones educativas y redireccionarla a modelos empresariales familiares.

Objetivos de la conferencia:

- Sintetizar el papel de las universidades en fomentar una cultura emprendedora.
- Definir la importancia del capital humano en el desarrollo de emprendimientos.

Apuntes adicionales:

- Los proyectos de emprendimiento están desarrollados por el capital humano y social.
- El conocimiento generalizado o formal es el que se imparte en la universidad y es el que debe reformarse.
- Existen tres componentes fundamentales que influyen en cualquier fase de un emprendimiento: El emprendedor, los proyectos y la tecnología.
- En los mercados emergentes existen dos características que son importantes: el mercado de capitales es poco desarrollado y existe una falta de institucionalidad.

Conclusiones

- El capital social es la principal fuente de provisión de recursos, especialmente de conocimiento tácito.
- La transferencia de recursos se da a través de tres factores: Disponibilidad, accesibilidad, incertidumbre.
- Para fomentar la cultura emprendedora, la universidad debe reorganizar fundamentalmente su programa curricular hacia la principal forma de organización en el mundo: las empresas familiares.
- Los proyectos de emprendimiento deben ser flexibles y apoyarse de las *Fintech* para acortar los plazos de cobro.
- Los bancos no quieren adentrarse en los microcréditos por lo que es necesario buscar otras fuentes de financiación.



Conferencia: ¿Son las empresas sostenibles el fundamento para generar un modelo competitivo y de desarrollo regional?

Panelista: Eduardo Lavado Valdés, Ph.D., director general Gestiona Soluciones Sostenibles.

Ideas clave: Chile, modelos competitivos y de desarrollo regional, empresas sostenibles, Chile en el mundo, subsidiariedad, teoría del valor compartido, competitividad, teoría del valor compartido.

Desarrollo: En el segundo día de este encuentro se llevó a cabo la conferencia “¿Son las empresas sostenibles el fundamento para generar un modelo competitivo y de desarrollo regional?” en el auditorio Alfonso Vásquez, en la Pontificia Universidad Javeriana. El tema fundamental fue Chile como modelo competitivo en la región. Este país de América Latina ha tenido una trayectoria de casi media década en la estructuración de un modelo que permita a sus empresas sobresalir en el mercado.

Este desarrollo se ve enmarcado desde las políticas públicas adoptadas por el gobierno chileno para desarrollar los proyectos de emprendimiento y las Pymes, un proceso que le tomó a este gobierno casi 30 años de estructuración. No obstante, hoy esta muestra resultados muy prometedores para la imagen de este país latino, que poco a poco ha logrado escalar en el mundo de las economías sostenibles.

Chile es un ejemplo para América Latina, su trayectoria ha sido muy bien enmarcada y debe estudiarse como modelo innovador en los países de la región. Para estos fines Colombia se encuentra en un arduo proceso de desarrollo y se espera lograr incorporar estas recomendaciones a partir de la experiencia chilena.

Objetivos:

- Crear un espacio de reflexión para la competitividad en Colombia.
- Hacer una aproximación conceptual y empírica del modelo de competitividad implementado en Chile.

Apuntes adicionales:

- El modelo de competitividad chileno ha traído bienestar a ese país, sin embargo, sigue siendo una nación muy desigual.
- Se recomienda énfasis en las capacidades técnicas de la formación humana.

Conclusiones

- Se necesita en Colombia una imagen país potente.
- El escenario político es fundamental para el desarrollo de las empresas.
- La implementación del modelo económico de Friedman en Chile y la apertura económica a través de los denominados *Chicago Boys* fue fundamental para el desarrollo de Chile, pero causó grandes desigualdades.
- La normatividad ISO u otras normas regulatorias deberían ser más acogidas con los empresarios, son indicadores de competitividad relevantes en el ámbito internacional.



Taller: ***Capital social como motor de la innovación y del liderazgo que impacta en la cultura emprendedora (Parte 1)***

Panelista: Xavier Barandiarán Irastroza, PhD, Profesor de la Universidad de Deusto.

Ideas clave: capital social, activos de cooperación, innovación social, innovación,

Objetivos del taller:

- Analizar el capital social en las organizaciones y como este puede ser considerado como un activo de cooperación, confianza y reciprocidad, que reside y reconoce en las relaciones organizacionales

Apuntes adicionales:

- El conocimiento son contenidos que tenemos en la cabeza, que se traducen en una acción y esa acción nos permite tener relaciones interpersonales que se traducen en la conformación de capital social.

- El cambio de estructura es delicado, sin embargo, se puede pasar de un sistema jerarquizado a un sistema más democrático con creación de niveles intermedios que faciliten la comunicación entre los diferentes niveles dentro de la compañía.

- Para generar confianza en todos los niveles de la organización se debería incluir a los trabajadores para que participen en la planeación estratégica.

Conclusiones

- El capital social se refiere a la generación de procesos de interacción social o institucionalización que activan respuestas en orden al desarrollo de un entorno. Es un recurso de la sociedad que permite obtener beneficios.
- En la cadena de valor de una empresa lo más importante es el conocimiento. Ese conocimiento se genera y se maximiza su utilización por medio del capital social.
- Las empresas que no innovan se quedan obsoletas y la generación de capital social es una manera de innovar dentro de las organizaciones.
- Las empresas que mantienen una relación integral con el entorno generan y crean mayor capital social y estas relaciones a su vez generan mayor desarrollo en el entorno.
- La Innovación social tiene como objetivo producir cambios tanto al interior como al exterior de la empresa, por ende, es un elemento que permite aumentar el capital social.
- El capital social es el que se genera en las relaciones entre personas.
- La innovación social atraviesa un proceso de 4 etapas: Primero inicia un proceso de identificación de necesidades. Segundo busca plantear diferentes soluciones de manera conjunta. Luego continúa realizando una evaluación y, por último, hace una extrapolación, lo que significa que buscará aplicar soluciones en diferentes contextos.
- El capital social puede facilitar que las redes personales y empresariales esten conectadas y que haya un análisis de incidencia de variables socioculturales en los procesos de desarrollo de nuestros entornos.



Taller: **_Capital Social como motor de la innovación y del liderazgo que impacta en la cultura emprendedora (Parte 2)_**

Panelista: Carlos Valencia Garcés, PhD, director Centro de Competitividad Javeriano

Ideas clave: Capital social, confianza, conocimiento

Objetivo del taller:

- Aproximar a los asistentes al concepto de Capital Social.
- Desarrollar un modelo empírico donde los asistentes evidencien la importancia del capital social.

Apuntes adicionales:

- Los contactos que generan confianza en la persona son potencial Capital Social.
- Las relaciones funcionales son el motor de los proyectos de emprendimiento.

Conclusiones:

- La confianza está basada en el conocimiento.
- Los contactos son el medio primordial para ampliar el capital social y le permite potencializarse.
- La cantidad y la calidad de las relaciones son un facilitador de la innovación.
- Las relaciones funcionales, es decir aquellas personas que pueden aportar algo a ese emprendimiento, una idea, un apoyo, una capacitación, ayuda monetaria, etc.



Taller: ***Gestión de la innovación social en las organizaciones***

Panelistas: David Wong, PhD, investigador del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIU), Gilmer Yovani Castro, PhD, docente de planta Pontificia Universidad Javeriana

Ideas clave: Innovación social, emprendimiento en Colombia, océano rojo.

Objetivos del taller:

- Crear un espacio de reflexión sobre el papel de la innovación social en las organizaciones.
- Analizar la problemática del desarrollo de emprendimiento en Colombia.

Apuntes adicionales:

- Se ha evidenciado que los proyectos de emprendimiento se están desarrollando si una referencia o conocimiento del cliente claro, lo que los mantiene en un océano rojo de competencia por precio.
- La relación entre lógica económica y lógica social es la ética.

Conclusiones

- El desarrollo macroeconómico implica la periodicidad de crisis, los emprendimientos deben saber darles provecho y utilizarlos como ventaja competitiva.
- El cambio en Colombia debe estar orientado a la innovación y el colectivismo.
- Colombia está en un punto de inflexión debe competir por calidad e innovación y por costos.
- El salto a la innovación debe partir desde la competencia por calidad.
- La principal fuente de competitividad en los negocios es el conocimiento.



Taller: ***La calidad de los servicios y la responsabilidad social corporativa***

Panelista: Eduardo Lavado Valdés, PhD, Director General de Gestiona: soluciones sostenibles; María Andreina Moros Ochoa, PhD, investigadora, Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Ideas clave: Marca, responsabilidad social

Objetivos del taller:

- Mostrar la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa como factor esencial para el aumento del valor de marca que permite afianzar las relaciones con los grupos de interés.
- Discutir la importancia para las empresas de hoy en día de aplicar a la Responsabilidad Social Empresarial como una obligación moral, más que una obligación legal.

Apuntes adicionales:

- La forma para lograr la mayor calidad en el servicio es por medio de su autorregulación para así poder evitar el abuso en su administración.
- El que da el servicio es el que tiene el poder de decisión y manejo de situación frente al cliente, por lo que se tiene que transmitirles a los empleados una Responsabilidad Social de Servicio para que estos la transmitan a los clientes.
- La Responsabilidad Social Corporativa tiene 5 componentes: ética empresarial, calidad de vida laboral, medio ambiente, marketing responsable (donde más se aplican los servicios), compromiso con la comunidad.
- La habilidad y actitud de la persona que presta el servicio puede marcar la diferencia.

Conclusiones

- Responsabilidad social corporativa y empresarial son modelos de gestión empresarial que integran desempeño económico, valores éticos, comunidad y medio ambiente.
- Para garantizar el servicio acertado se tiene que vincular con lo que está pasando en la industria en el momento.
- Para poder estar en el mismo nivel que las expectativas del servicio es necesario reducir la incertidumbre de estos por medio de un servicio que sea tangible.
- Para poder dar la calidad esperada es necesario traducir las necesidades de los clientes en características de calidad.